

Análisis de la relación entre gestión del conocimiento con el crecimiento profesional y los procesos de ascenso en RANSA COLOMBIA S.A.S.

Viviana Andrea Polania Guzmán

**Universidad Externado de Colombia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gestión Social Empresarial
Bogotá, noviembre de 2018**

Tabla de Contenido

Introducción	1
1. Descripción del contexto organizacional	2
2. Planteamiento y formulación del problema de investigación	5
2.1. Descripción del problema	5
2.2. Pregunta de investigación	6
3. Objetivos	8
3.1. Objetivo general.....	8
3.2. Objetivos específicos	8
4. Justificación	9
5. Marco Conceptual.....	10
5.1. El papel de las organizaciones en el mundo moderno	10
5.2. La importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones	12
5.3. Categorías del conocimiento.....	15
5.3.1 Adquisición del conocimiento	16
5.3.2 Intercambio del conocimiento.....	17
5.3.3 Creación del conocimiento.....	19
5.3.4 Codificación del conocimiento	20
5.3.5 Retención del conocimiento.....	22
5.4. Gestión del conocimiento y su relación con el crecimiento profesional y los procesos de ascenso	23
6. Marco Metodológico.....	28
6.1. Tipo de estudio.....	28
6.2. Instrumentos para la recolección de la información	29
6.3. Población y muestra.....	32
6.4. Procesamiento de la información.....	38
6.5. Cronograma.....	40
7. Resultados y análisis	41
8. Conclusiones y recomendaciones	51
9. Referencias.....	53
10. Anexos	59

Tabla de Tablas

Tabla 1 Estructura del instrumento de recolección.....	30
Tabla 2 Número de colaboradores que cuentan con un tiempo mínimo de 8 años en la organización.....	34
Tabla 3 Cronograma de trabajo.....	40
Tabla 4 Plan de intervención propuesto.....	49

Tabla de Gráficas

Gráfica 1 Mapa mental Gestión del Conocimiento.....	27
Gráfica 2 Hallazgos en torno a la adquisición del conocimiento.....	42
Gráfica 3 Hallazgos en torno a la creación del conocimiento	43
Gráfica 4 Hallazgos en torno a la codificación del conocimiento	45
Gráfica 5 Hallazgos en torno al intercambio del conocimiento.....	47
Gráfica 6 Hallazgos en torno a la retención del conocimiento	48

Tabla de Anexos

Anexo 1 Mapa estratégico de RANSA COLOMBIA S.A.S	59
Anexo 2 Instrumento de recolección de información, entrevista semi-estructurada	60
Anexo 3 Consentimiento informado	63
Anexo 4 Descripción del proceso de ascenso de los participantes de la investigación.	64
Anexo 5 Diagrama de Gantt, propuesta de intervención	69
Anexo 6 Digitación de las entrevistas.....	70

Introducción

Partiendo del supuesto popular en que las personas son el capital más valioso de la organización, los directivos deben encaminar sus esfuerzos en conocer y manejar las capacidades y talento con que cuentan estas personas.

Bajo este escenario, la labor se vuelve día a día más dispendiosa, si se categoriza a las personas como entes de interrelaciones complejas. En este sentido, son varios los esfuerzos realizados tanto por teóricos como por empíricos en mejorar la situación. Para ello, es de vital importancia comprender los comportamientos que se presentan al momento de desarrollar alguna actividad en particular.

En este juego de comprender los comportamientos se encuentra un aspecto muy particular, el conocimiento. Aquel que puede potenciar o puede dañar las acciones. La gestión del conocimiento, de acuerdo con Murcia y Bueno (2017), Rodríguez (2006) y Edvinson y Malone (1999) toma papel relevante en la comprensión de los procesos en torno al conocimiento, así como en la generación de ventajas competitivas que se derivan de su uso.

En la presente investigación se plantea la importancia de la gestión del conocimiento en la organización y la relación que tiene con una de las categorías del manejo del capital humano: el crecimiento profesional y los procesos de ascenso.

1. Descripción del contexto organizacional

La globalización y los procesos de internacionalización a los que se ve enfrentado el mundo y, en especial Colombia, conllevan a retos en diferentes áreas para poder responder de manera adecuada a estos factores. En ese contexto, la logística juega un papel determinante en el desarrollo del país, debido a que es considerada como un factor de competitividad global clave en el crecimiento y desarrollo de éste.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016), la logística puede ser considerada como el proceso necesario que busca que los bienes y/o servicios lleguen al cliente final cumpliendo especificaciones y tiempos estipulados, además del manejo de costos competitivos. Según Ospina y Sanabria (2017) este sector está presente en Colombia desde las épocas de la independencia y la batalla de Boyacá hacia 1819, tomando gran auge con la entrada del contexto militar al país y, posteriormente adoptado en la industria privada.

Su marco institucional está basado en los principios acordados por el CONPES 3439 de (2006), quien determina los principios rectores de la competitividad y productividad; el decreto 2828 de (2006), mediante el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y, el acta de diciembre 21 de (2010), donde se estipula la creación del Comité Nacional de Logística y Transporte (CNLT), el Comité Programático de Logística (CPL) y, la Unidad Técnica de Ejecución Logística (UTEL).

Su accionar, deriva en gran medida de los puntos determinados por el CONPES 3547 de (2008), quien insta la política nacional de logística y, enmarca los desafíos constantes del

sector; esta necesidad ha abierto la oportunidad a que nuevas organizaciones le apuesten a generar diferentes modelos de negocio que satisfagan los requerimientos del mercado. En este sentido, la multinacional RANSA, cuyos accionistas principales son el grupo Romero del Perú; en su intención de llegar a nuevos mercados y satisfacer necesidades, comienza un proceso de expansión a nivel latinoamericano, llegando en el 2013 a Colombia, ofreciendo los servicios logísticos de almacén general de depósito a los sectores de *retail* y consumo masivo de alimentos mediante las sucursales RANSA COLOMBIA S.A.S y RANSA CARGO S.A.S.

Esta organización, tiene como misión, el trabajar bajo la figura de socios estratégicos para los clientes, con el fin de desarrollar soluciones logísticas integrales que generen ventajas competitivas para sus clientes. Para esto, procura tener un adecuado control y una asignación óptima de recursos humanos, tecnológicos y económicos, apoyados por la gestión de la alta dirección. Todo ello en busca de la mejora continua de los procesos, la prevención de actividades ilícitas en la cadena de suministro, el desarrollo amigable con el ambiente y el fortalecimiento del bienestar y las competencias del equipo humano de la organización.

Actualmente su mapa estratégico en Colombia, se encuentra categorizado en diecisiete (17) aspectos interrelacionados de las diferentes actividades y áreas de la organización, plasmados mediante un mapa de procesos en busca de cuatro ejes estratégicos fundamentales: a. satisfacer al accionista; b. satisfacer al cliente, c. mejorar los procesos internos y, d. mejorar el capital tecnológico, humano y organizacional (Véase anexo 1).

En cuanto a los objetivos de gestión, se puede identificar que la organización busca constantemente mejorar los estándares de operación, así como se quiere garantizar a los clientes eficacia, eficiencia y confiabilidad durante la prestación de los servicios suministrados. Como táctica de trabajo, ha optado por el desarrollo de su personal y el manejo de políticas de crecimiento personal y la gestión adecuada del conocimiento. No obstante, es determinante la realización de un análisis más detallado al respecto en este factor.

2. Planteamiento y formulación del problema de investigación

A continuación se presenta la descripción del problema y la formulación de la pregunta de investigación.

2.1. Descripción del problema

La gestión del conocimiento, es un tema de interés para cualquier tipo de organización, puede llegar a determinar ventajas competitivas o generar inconvenientes si no se maneja adecuadamente. Varios son los estudios que se han realizado en cuanto a esta situación, algunos de los cuales se presentan a continuación.

Por ejemplo, Gárnica (2014) y, Vértiz (2011) en sus estudios sobre gestión humanista en la cadena de abastecimiento y la cadena de frío en logística, respectivamente, afirman que aunque se tenga la última tecnología en la organización, el sistema puede tener fallas debido al factor humano que lo utiliza (debe trabajarse en el entrenamiento del personal). Ellos deducen que la tecnología como herramienta apoya los procesos pero también deroga el factor preponderante del hombre, el cual a veces se olvida de su papel y comete errores que trastocan los procesos.

Para esto, Cano, Orue, Martínez, Meyett y López (2015) afirman que es relevante para la organización que se aproveche tanto el conocimiento técnico, así como la experiencia y la información de clientes internos y externos, con el fin de lograr desarrollar productos diferenciadores en mercados globalizados. En este aspecto, Ospina y Sanabria (2017) en su investigación acerca del proceso de formación en el sector de la logística en Colombia, encuentran

grandes avances en la temática, generando programas formativos diversos y con un mayor porcentaje de participación y aceptación, sin embargo, las necesidades crecientes conllevan a requerir un esfuerzo cada vez más amplio.

En este sentido, Ballesteros, Castro y Barrios (2015) plantean la capacitación del personal y la identificación de fortalezas y debilidades del recurso humano como el primer paso para el mejoramiento de las organizaciones. De igual manera, López (2011) contempla el mejoramiento continuo a partir de la creatividad y cooperación que se maneje entre las partes involucradas, buscando con esto fomentar el aprendizaje colectivo y los resultados tanto individuales como grupales. Por último, Acosta, Longo-Somoza y Fischer (2013) concluyen que de la forma como se desarrollen los procesos de exploración y explotación de conocimiento en la empresa, así como el uso que se le da a éste, se podrán derivar mejores resultados organizacionales.

2.2. Pregunta de investigación

De acuerdo con el mapa estratégico de RANSA COLOMBIA S.A.S, son varios los objetivos estratégicos planteados por la organización, que tienen cierta relación con el mejoramiento del capital humano, con los que pretende apalancar el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Entre ellos, se destacan el desarrollo de líderes, la concepción del trabajo en equipo, así como la generación de una percepción de trabajo y clima organizacional agradable. Para ello, RANSA COLOMBIA S.A.S considera relevante en su actuar, políticas de crecimiento profesional y ascenso en la organización como potenciador de las actividades de sus colaboradores.

Actualmente, son varios los casos de ascenso de funciones operativas a unas de índole administrativo.

No obstante, si es cierto que la organización pondera importante los aspectos de crecimiento profesional y ascensos, se evidencian problemas en torno a la gestión del conocimiento, como lo son deficiencias en la documentación de procesos, los niveles de rotación inapropiados que pueden dificultar la comunicación y el desarrollo del conocimiento. En este último factor, Acosta y Nakata (2012) plantean el desarrollo de nuevo conocimiento como resultado de los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento que se desarrollen.

Estas falencias se convierten en un factor desestabilizador para efectos de las políticas de crecimiento profesional y ascenso que quiere estructurar la organización, debido a repercusiones laborales, económicas o estratégicas que contraen tanto para la organización como para el colaborador, esto dado las consecuencias y los costos que puede implicar. En ese sentido se hace necesario analizar las prácticas de gestión del conocimiento con las que actualmente cuenta la organización, así como establecer el efecto que tiene la gestión del conocimiento en el crecimiento profesional y los procesos de ascenso. Esto con el fin, de que los resultados ayuden a incorporar mecanismos y metodologías adecuadas, que gestionen de manera óptima el conocimiento organizacional.

De acuerdo con esto, se formula la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el efecto que tiene la gestión del conocimiento en RANSA COLOMBIA S.A.S. sobre el crecimiento profesional y los procesos de ascenso?

3. Objetivos

A continuación se plantean los objetivos tanto generales como específicos a desarrollar en la presente investigación.

3.1. Objetivo general

Analizar la forma en que se desarrolla la gestión del conocimiento en RANSA COLOMBIA S.A.S y su efecto en el crecimiento profesional y los procesos de ascenso.

3.2. Objetivos específicos

- Comprender la forma como se desarrolla hasta el momento la gestión del conocimiento en RANSA COLOMBIA S.A.S.
- Establecer que factores organizacionales son relevantes para la gestión del conocimiento en RANSA COLOMBIA S.A.S.
- Proponer un plan de intervención en torno a la gestión del conocimiento y su relación con el crecimiento profesional y los procesos de ascenso en RANSA COLOMBIA S.A.S.

4. Justificación

Siguiendo el lineamiento establecido en la definición de la problemática y los objetivos, se espera analizar las prácticas de gestión del conocimiento en la organización, así como encontrar el efecto entre las categorías, además de comprender la importancia de la gestión de conocimiento en la empresa RANSA COLOMBIA S.A.S. Esto, principalmente en actividades de crecimiento profesional y ascenso, con el fin de proporcionar un aporte al área de gestión humana en el sentido de ahondar en la información y entender en parte la situación que se presenta, para que el área si así lo considera pertinente, pueda tomar decisiones que mejoren la gestión del conocimiento de la organización.

Todo esto, en aras del aumento de la productividad y la identificación, desarrollo y promoción del talento dentro de la organización; bajo la premisa de que el conocimiento no se quede centralizado en pocas personas afectando el buen andar organizacional.

Se espera poder demostrar una relación consistente entre la relación de gestión del conocimiento y los procesos de ascenso de una organización. Partiendo del hecho, de que si una persona desarrolla su conocimiento puede contar con mayores herramientas para desempeñar sus funciones y con esto poder desarrollar un proceso de ascenso consistente y estructurado, al mismo tiempo que aumenta su productividad. De igual manera, Suresh y Anusha (2017) afirman que el desempeño de una organización mejora cuando el conocimiento se maneja adecuadamente, lo que plantea el reto en su articulación y manejo en torno a las técnicas de la gestión del conocimiento como ayuda de enriquecimiento que apalanca su crecimiento y progreso profesional.

5. Marco Conceptual

A continuación, se describen los conceptos y se presentan algunos antecedentes que dan apoyo al presente documento de investigación, se parte por identificar el concepto de organización, así como su papel en el mundo moderno, posterior a ello se presenta la importancia del desarrollo de la gestión del conocimiento, se profundiza la definición mediante la distribución por categorías, estas propuestas por Kianto, Vanhala y Heilmann (2016) y, finalmente se expresa su relación con el crecimiento profesional y los procesos de ascenso.

5.1. El papel de las organizaciones en el mundo moderno

Según Segredo (2016) para entender las organizaciones, es necesario el conocimiento de cuatro enfoques: clásico, conductual, cuantitativo y contemporáneo. En el enfoque clásico se destacan las teorías de administración científica, proceso administrativo y burocracia. De igual manera, en el enfoque conductual se recalcan las teorías psicológicas de necesidad, motivación y dinámica de grupos. Por su parte, en el enfoque cuantitativo se encuentran las teorías de calidad, estimación y control. Mientras que en el enfoque contemporáneo se relacionan las teorías sistemáticas, estratégicas, contingenciales y complejas, entre otras.

Es de resaltar, que el mundo está en constante cambio, y con ello cambia la forma de dirigir organizaciones. Nos encontramos en la era de la globalización y las relaciones inter-culturales, en un constante vaivén de necesidades y expectativas que tienen especial relevancia e impacto en el clima organizacional y en la manera cómo las personas se desempeñan laboralmente. Es de

destacar el enfoque sistémico propuesto por Bertalanffy (1976), quien considera la organización como un conjunto de interrelaciones entre las partes. Un estudio a base de la teoría de sistemas, puede facilitar el entendimiento de las relaciones en la organización, además de que se pueden observar los impactos entre diversos aspectos, lo que otorgara puntos claves de generalización asociados a la dirección óptima de la organización.

Generalmente frente a situaciones complejas, el directivo se queda en su posición, su realidad (proceso de simplificación de la actuación y del proceso de decisión), utiliza atajos mentales para agilizar las decisiones según su percepción tales como juicios de valor, huida en la acción, repliegue sobre las certezas, entre otros. Para mejorar este aspecto, es necesario profundizar la confianza, el secreto y la benevolencia mediante la descripción de las situaciones de manera genérica y específica, realizar un diagnóstico de los hechos y la participación de los actores, así como los distintos aportes de las partes interesadas.

Según lo planteado, Maldonado (2011) propone que la vida de una organización depende en gran parte del entendimiento de las situaciones que se presenta, depende del procesamiento del conocimiento y la información que posee, produce y la forma en cómo se almacena o distribuye, en este sentido se vuelve relevante el entendimiento de la gestión del conocimiento como herramienta estratégica. De igual manera, Saadat y Saadat (2016) aseguran que el conocimiento es una fuente crítica para varias organizaciones en los últimos años dentro del contexto competitivo del negocio.

5.2. La importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones

En la organización, el conocimiento es relevante, se estructura la gestión del conocimiento como potencializador del andar empresarial. La gestión del conocimiento es definida por Edvinson y Malone (1999) como la identificación de categorías de conocimiento presentes en la organización las cuales apoyan la estrategia, se representa mediante un modelo sistemático y organizado de aprovechamiento del conocimiento en pro de mejorar sus resultados. En este contexto, Rodríguez (2006) plantea que la gestión del conocimiento, es un conjunto de procesos sistemáticos, que están orientados al desarrollo organizacional y/o personal, así pues, uno de los principales beneficios de la gestión del conocimiento como estrategia, es su impacto positivo y directo en el quehacer organizacional, acercando a esta no sólo a garantizar su supervivencia en tiempos de crisis, sino incluso suministrando una ventaja competitiva.

De igual manera, Bueno y Salmador (2003) describen la gestión del conocimiento en cuatro (4) dimensiones: epistemológica, ontológica, sistémica y estratégica. La dimensión epistemológica está compuesta por las categorías del conocimiento (explícito o tácito); por su parte, la dimensión ontológica esta subdividida por la manera como se desarrolla el conocimiento (individual o grupal); mientras que la dimensión sistémica relaciona el ambiente donde se genera el conocimiento (externo o interno); y la dimensión estratégica su relación con el capital (recursos, capacidades y visión).

Lo anterior, según Andreu (2009) en consistencia con los valores y principios preeminentes en la organización, los cuales determinaran comportamientos y pueden o no potenciar la obtención

de resultados a largo plazo. De igual manera, Farfán y Garzón (2006), plantean que la gestión del conocimiento no es un concepto nuevo, sin embargo si es una gran preocupación de las organizaciones modernas. Dayan, Heisig y Matos (2017) afirman que la gestión del conocimiento debe ser considerada como un factor para la formulación e implementación de la estrategia de la organización.

De acuerdo con ello, Angulo (2017) dice que los entornos organizacionales se caracterizan por la dinámica, donde el conocimiento cobra protagonismo como generador de desarrollo. En concordancia, Tobón y Nuñez (2006) plantean que la gestión del conocimiento tiene una naturaleza compleja, porque está compuesta por factores de incertidumbre y se da en el marco de continuos procesos de cambio de la información, lo que replica en métodos multidimensionales. En cuanto a la relación con el capital intelectual, Bueno, Salmador, Rodríguez y Castro (2006) la definen como la dinámica en la interacción entre diversos capitales y elementos que pueden explicar la creación de riqueza para la organización a través de sus intangibles, en este caso su conocimiento.

En el escenario colombiano, Murcia y Bueno (2017) plantean que la gestión del conocimiento para las pequeñas y medianas empresas se alimentan de la relación entre los procesos de adaptación, el aprendizaje organizacional y los procesos de emprendimiento e innovación. Generando con ello, una estructura de capital humano cada vez más adecuada, donde factores organizacionales como el liderazgo, la confianza, la motivación, la generación de ventajas competitivas, y la experiencia, entre otras juegan un papel relevante. De igual forma, Acosta y González (2015) en su estudio desarrollado en Ecopetrol afirman que las buenas prácticas de la

gestión del conocimiento favorecen la mejora de procesos en niveles tanto táctico, como estratégico y operativo.

El liderazgo como parte de la dirección en las organizaciones es fuente de estudio ya que garantiza parte del éxito organizacional. Según Contreras y Barbosa (2013), el liderazgo se entiende como el proceso a través del cual aquel que dirige garantiza a sus respectivos grupos de interés el desarrollo de la estrategia, determinante en las decisiones que se tomen en torno a la gestión eficiente del conocimiento. Blanch, Gil, Antino y Rodríguez (2016) concuerdan que los colaboradores no sólo buscan líderes que los inspire y con el cual se sientan a gusto, sino que les ayude a afrontar retos sobre su propio desarrollo personal, en este aspecto, un liderazgo se desarrolla a partir de los valores puede acercarse más a las expectativas.

En cuanto a confianza, Flores y Vanoni (2016) plantean que ante la complejidad que viven las organizaciones es necesaria la incursión de competencias directivas por parte de la alta dirección para encaminar el rumbo que tomen, ayudando de paso al crecimiento profesional de los empleados, generando lazos de compromiso y confianza. En el caso de la motivación, Godoy y Bresó (2013) concuerdan en decir que a pesar de que la motivación en el ámbito organizacional es un constructo complejo, el cual depende de múltiples factores, existe evidencia empírica de que la práctica de una relación óptima entre el líder y los colaboradores determina, en buena medida, la motivación de los colaboradores, favoreciendo de paso el rendimiento y la eficiencia.

Dentro de las ventajas competitivas, Chen, Chen, Huang y Wang (2013) plantean que una relación de calidad y servicio con la gestión del conocimiento puede aumentar la competitividad

de la organización. Una buena percepción de calidad y servicio, se refleja de forma positiva y directa en la satisfacción del cliente. La forma en que los colaboradores se identifican con el conocimiento en torno a estos aspectos, es factor clave para determinar los procesos de mejora continua y con ello generar ventajas competitivas.

Por último en tema de experiencia, Murtič y Lisec (2015) afirman que el papel de la gestión del conocimiento está a menudo enlazado al sistema social, los vínculos internacionales, el desarrollo de la industria, el mercado y las especificidades del mismo. Por ejemplo, para el caso logístico, la gestión efectiva del conocimiento, es entonces una exigencia constante para el manejo adecuado y la entrega oportuna de mercancías; se requiere de una comprensión profunda de los flujos de transporte, la experiencia en el transporte de mercancías y el conocimiento de las normas de transporte, fiscales, medioambientales y otras relacionadas.

5.3. Categorías del conocimiento

Según Kianto, Vanhala y Heilmann (2016) la gestión del conocimiento tiene gran impacto en la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores, partiendo de esto, se aconseja a los altos directivos implementar actividades de gestión de conocimiento en sus organizaciones, sin olvidar el desarrollo que se dé a partir de cinco (5) categorías de la gestión del conocimiento, a continuación descritas:

5.3.1 Adquisición del conocimiento

La primera categoría, lleva como nombre adquisición del conocimiento, la forma en como se obtiene el conocimiento, ya sea que se adapte o no a las acciones. Henriksen y Rolstadas (2010) confirman que las estrategias, deben estar estrechamente relacionadas con el desarrollo de la competencia básica y la forma de abordar el conocimiento en general, esto debido a que es la clave para tomar las decisiones correctas en torno a la dirección de cualquier organización. En este aspecto, Hassell (2007) plantea que la gestión del conocimiento va más allá del registro computacional o gran cantidad de información, deriva de la capacidad y la forma en que una persona apropia dicha información; además de aquello que lo motiva a compartir su conocimiento con los demás.

Son varios los mecanismos como se puede adquirir este conocimiento, por ejemplo Bueno, Real, Fernández, Longo, Merino, Murcia y Salmador (2011) en la definición de su modelo *Intellectus* plantean que las actitudes y el saber de los colaboradores en la organización se adquiere mediante cinco mecanismos: educación reglada (de acuerdo a su propia independencia en su actividad empresarial); la formación especializada (derivada del desempeño de una actividad); una formación interna (en relación a los programas desarrollados por el área de talento humano); la experiencia (la práctica) y el desarrollo personal (su relación con el entorno).

Así mismo, Reyes, Martínez, Díaz y Milanés (2017) afirman que la adquisición del conocimiento suele tener inconvenientes derivados del uso de los sistemas de acceso al mismo, por lo tanto, es necesaria la generación de un sistema de procesos encaminados en este actuar, el

cual puede ser automatizado total o parcialmente. Se pueden utilizar mecanismos de adquisición físicos, virtuales o mixtos. Los cuales deben tener objetivos claros y bien definidos, para que su impacto se maximice.

Por lo tanto, es de vital importancia la necesidad de cuestionarse en cuanto al proceso de aprendizaje que se desarrolla en una organización, así como los aspectos de mayor relevancia en torno a la manera en que se obtiene el conocimiento. Para esto, se plantean las incógnitas: ¿Cómo podría describir su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?, ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiar el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?, ¿Qué espera de un proceso de capacitación y por qué?

5.3.2 Intercambio del conocimiento

Como segunda categoría, se encuentra el intercambio de conocimiento, como el mecanismo de transmisión del mismo. En este sentido, Jaura y Michailova (2014) en su estudio, concluyen que existe un efecto significativo entre la interacción interpersonal y el intercambio de conocimientos entre los colaboradores al momento de adquirir los conocimiento en la organización; es de destacar que para que esto se facilite es necesario apoyarse de la identidad organizativa compartida con que se cuente, además de una disposición de servicio y compañerismo.

Así mismo, Wai Choo y Ling Tan (2017) afirman que de acuerdo al proceso de intercambio de conocimientos que se desarrollan en un equipo se pueden aprovechar de una manera eficiente

nuevos conocimientos innovadores. Este conocimiento, si se aprovecha y se apoya en un entorno único e inimitable sobre el diseño de productos o servicios, puede generar gran valor para el cliente aumentando consigo una mejor reputación y beneficios a futuro.

De igual manera Jaramillo y Torres (2016), afirman que la gestión de los activos, sobretodo intangibles que pueden llegar a generar valor competitivo, son los que tienen relación directa con los procesos relacionados con la transmisión del conocimiento y su empalme con el uso de herramientas TIC. De igual forma, Khvatova, Block, Zhukov y Lesko (2016) y, He, Fang y Wei (2009) señalan que la confianza que se les otorga a las personas es un factor esencial que influye en la adquisición y el intercambio de conocimientos, además de ser un determinante clave de la utilidad percibida por parte de los colaboradores en el uso de herramientas de la gestión del conocimiento.

Según Garrick y Chan (2017) es relevante entender la naturaleza de las transferencias del conocimiento entre los colaboradores y la problemática de su situación, este conocimiento sigue siendo crítico para el desempeño organizacional y muchas veces no se comparte. Se requiere entonces, en concordancia con Marineau (2017) la generación de redes, las cuales pueden beneficiar la aplicación del conocimiento y la reputación entre el grupo de trabajo. Por último, Trees (2016) asegura que es necesario el acompañamiento en la transmisión del conocimiento, las visiones de éxito suelen centrarse en mejorar las habilidades y competencias de los empleados, además afirma que la gestión del conocimiento ayuda a los colaboradores a navegar en sus decisiones de carrera y desarrollo.

Para ello, se plantean las siguientes incógnitas: ¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?, ¿Cómo describiría la relación con sus superiores presentada hasta el momento?, ¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su labor?

5.3.3 Creación del conocimiento

Bueno y Salmador (2004) afirman que actualmente estamos en la sociedad del conocimiento, definida por la importancia de procesos de creación de conocimiento, lo cual aumenta la relevancia del capital social de las organizaciones. De igual manera, Feng Hsu, Chi Wei y Shuei Wei (2017) concuerdan en que hoy día, para sobrevivir en un entorno de competencia global debe emplearse una herramienta que genere conocimiento, en donde éste debe actualizarse constantemente. Para que esto pase, se puede surtir mediante dos medios: el inducir el conocimiento internamente o externamente; ponderando el crear el conocimiento consigo mismo, priorizando la confidencialidad que difícilmente se pueda encontrar en el exterior de la organización.

Murcia y Bueno (2017) plantean que el concepto de capital intelectual se crea derivado de la búsqueda de una explicación del cómo los activos intangibles son creados a partir de los procesos de conocimiento que desarrolle una organización. De igual manera, Salmador y Bueno (2007) evidencian en su estudio una correlación positiva entre creación de estrategias y creación de conocimiento, derivado del actuar del desarrollo de la acción estratégica. Ésta, cuando es identificada y documentada de manera adecuada a través de la política de gestión del

conocimiento, apalanca la labor de los líderes y puede brindar un escenario de ventaja competitiva. Es relevante resaltar la importancia del líder con respecto al cumplimiento de los objetivos, en ese entorno, las características del liderazgo y su impacto en la cooperación y la innovación, generan grandes beneficios como lo son: (a) la satisfacción, (b) la motivación y (c) el involucramiento de los colaboradores en todos los procesos de la organización. Es necesario en este escenario, que el colaborador sea visto y tratado como una persona virtuosa y talentosa, mas no como una herramienta. Que como todo ser humano, así como tiene aciertos, tiene fallas, las cuales deben ser reforzadas.

Para ello, se plantean las siguientes incógnitas: ¿Cómo calificaría la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización en cuanto a funciones tanto operativas como administrativas?, ¿Qué falencias considera tener en torno a las funciones tanto operativas como administrativas y considera que debe fortalecer?, ¿Cómo calificaría los procesos de capacitación que se desarrollan en la organización?

5.3.4 Codificación del conocimiento

Lache, León, Bravo, Becerra y Forero (2016) aseveran que para que una política adecuada de gestión del conocimiento se desarrolle de manera adecuada, se debe gestionar una infraestructura tecnológica que permita fomentar, apoyar y hacer posible el proceso de gestión de este conocimiento. De igual forma, Jaramillo y Torres (2016) proyectan que los modelos de gestión del conocimiento que se tengan, deben aplicar tecnología enfocada a la forma de cómo se maneja la información, debido a que las empresas aprovechan al máximo sus conocimientos, no repiten

tareas ni pierden tiempo en realizarlas al momento de compartir el conocimiento dentro de la organización.

En este aspecto, tanto para Valdez, García y Maldonado (2017), como para Manzano, González y Peñaranda (2015) las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se han tornado indispensables para llevar a cabo sus actividades rutinarias en el quehacer laboral de las organizaciones, principalmente en las estrategias de gestión del conocimiento.

Para Díaz (2017) en los mercados actuales se obliga al desarrollo de sistemas articulados con los diferentes procesos de la organización y su entorno, que puedan garantizar la conversión de la información disponible en conocimiento en mejoría competitiva. En este sentido, Zabaleta, Brito y Garzón (2016) y, Muñoz y Valencia (2015) afirman que los modelos de gestión del conocimiento son constructos complejos, que requieren de una relación multivalente de diversos factores; para potencializar su almacenamiento debe optimizarse el trabajo con sistemas de información. Para ello, la organización debe diseñar modelos propios o adoptar aquellos que considere relevantes, que respondan a sus necesidades.

Cabe resaltar que Bradley (1997) plantea que la gestión del conocimiento, radica en la administración de los activos intangibles de la organización, sobre la cual se apalanca la capacidad de aprendizaje y mejora continua. Así mismo, Saadat y Saadat (2016) proponen este aprendizaje, como una herramienta estratégica, la cual tiene como objetivo no sólo mejorar el conocimiento de los empleados y habilidades, sino también mejorar su desempeño dentro de la organización. Para esto, Maldonado (2011) expone la importancia de las tecnologías de comunicación y transmisión de la información como un elemento de interrelación de los procesos y los esfuerzos.

Para ello, se plantean las incógnitas: ¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de información?, ¿Cómo describiría los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?, ¿Qué propondría como aspectos a mejorar en torno al almacenamiento y manejo del conocimiento en la organización?

5.3.5 Retención del conocimiento

De acuerdo con Angulo (2016), la forma cómo se maneja el aprendizaje son temas que adquieren día a día mayor relevancia e interés por parte de las organizaciones; las cuales requieren constantemente de mayores esfuerzos en torno a su direccionamiento, buscando que el aprendizaje retenido sirva de potenciador de ventajas competitivas y valor agregado.

Para Bordeianu (2014) es importante el planteamiento de una estrategia de gestión del conocimiento en las organizaciones como recurso para el desarrollo empresarial, en donde el conocimiento se convierta en una fuente de poder inagotable que responda a situaciones cambiantes. Es trascendente que las organizaciones desarrollen para ello, una estrategia dinámica y flexible en torno a la gestión del conocimiento. De igual forma, Barrett (2011) afirma que el impacto que genera la gestión del conocimiento en el capital intelectual desarrolla capacidades en los colaboradores, necesarias para proporcionar respuestas al día a día, así como para innovar y renovar prácticas. Sin embargo, y en concordancia con López, Bolaños y Méndez (2015) para disminuir las posibilidades de fracaso en el proceso de apropiación del conocimiento, es necesario

que las organizaciones establezcan sistemas estructurados, basados en el diseño de una integración logística de conocimiento y los sistemas y procesos de decisión.

Para ello, se plantean las incógnitas: ¿Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento que esperaría de éste?, ¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?, ¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva en torno a conocimientos y experiencias adquiridas?

5.4. Gestión del conocimiento y su relación con el crecimiento profesional y los procesos de ascenso

Lo dicho hasta el momento supone una gran relevancia, la cual plantea un terreno a ahondar que incorpore la relación que puede existir en los factores de gestión del conocimiento con factores organizacionales, entre ellos, el crecimiento profesional y los procesos de ascenso.

Son varios los estudios que han comprobado la relación de la gestión del conocimiento con el crecimiento profesional y los procesos de ascenso de los colaboradores, por ejemplo, Chalhoub (2009) comprobaron que existe correlación entre el rendimiento y cuatro prácticas de la organización, apalancadas en la gestión del conocimiento: a. La construcción de capital intelectual y su involucramiento en las decisiones; b. La formación y desarrollo de movilidades; c. La estimulación en la participación de proyectos de innovación; d. Estabilidad, retención y crecimiento, apalancado en el avance intelectual. Es importante resaltar, que el involucramiento de las personas es clave para aumentar el desempeño en la organización. Se requiere, impulsar la gestión del conocimiento, el desarrollo de capacidades y la innovación para inducir el crecimiento tanto grupal como individual.

Además de esto, es necesario el uso de ciertas habilidades que apoyen la generación de ideas de manera individual, así como la cohesión de las ideas grupales. Es importante la capacidad de gestión por parte de los líderes organizacionales, en torno al manejo adecuado de la gestión del conocimiento y su relación con el crecimiento profesional y los procesos de ascenso. Debe profundizarse, el empoderamiento y el sentido de pertenencia, de acuerdo con la cultura organizacional que se maneje, donde todos los colaboradores puedan compartir el conocimiento con seguridad, al mismo tiempo que observan como son reconocidos por su rendimiento y los aportes que generen.

De igual manera, Florea (2016) plantea que el plan carrera en las organizaciones, radica en la generación de nuevos conocimientos, experiencias, habilidades, competencias porque pueden conducir a lograr una ventaja competitiva. Es importante en este aspecto, resaltar que el desarrollo profesional depende de factores internos y externos a la organización: a nivel interno, el establecimiento de metas, el diseño de las estrategias, la forma de liderar, la motivación, los programas y el clima laboral, entre otros; mientras que a nivel externo la evolución del mercado laboral, el grado de competitividad, las tasas de desempleo de los jóvenes, educación, calidad de vida, entre otros.

Así mismo, Sutherland, Naidu, Seabela, Crosson y Nyembe (2015) concuerdan al decir que el crecimiento profesional, genera desafíos tanto para los colaboradores como para los profesionales de recursos humanos. Es necesaria, la estipulación de un plan de carrera relevante, en donde los beneficios apunten en ambas direcciones (colaborador y organización), y se premie

y fortalezca el conocimiento y el alto talento. En este contexto, los profesionales de recursos humanos deben asegurar actividades de capacitación adecuadas a las necesidades, que de paso impulse el compromiso; además de fomentar redes productivas dentro de la organización que faciliten tanto el desarrollo profesional como la adquisición y el intercambio de conocimientos.

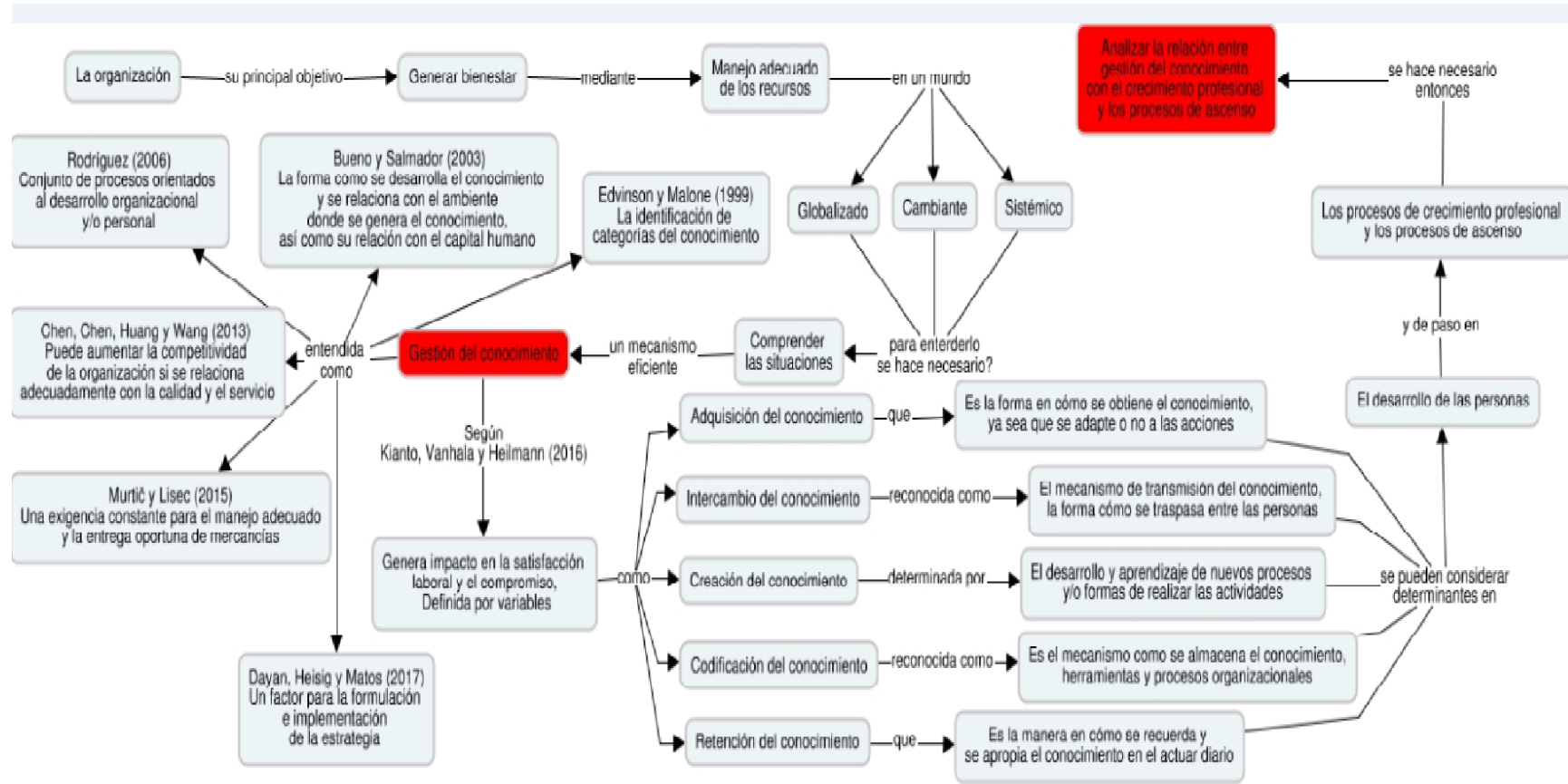
Por otro lado, Molnar, Nguyen, Homolka y Macdonald (2011) en su estudio realizado a 71 pequeñas y medianas empresas de Vietnam, encontraron que aunque se pensase que la salida frecuente de los colaboradores genera problemas, existe conexión débil entre una alta rotación y el desempeño de la compañía en general. Sin embargo, se confirman que existen vacíos en el conocimiento frente a los puestos de trabajo, y que con la rotación el conocimiento se puede estancar. Es necesario que se trabaje en los sistemas de registro de actividades y formación en la organización, como potenciadores del laborar de la organización, donde los colaboradores juegan un papel relevante en el andamiaje.

Por su parte, Kamoche, Pang y Wong (2011) aseveran que en entornos cambiantes, los esfuerzos de las organizaciones para apropiarse de los conocimientos de sus colaboradores son mayores. Si el colaborador no está enfocado de acuerdo a su experiencia y habilidades, se generará cierta resistencia que debilita la gestión del conocimiento, pero si se toma en cuenta la incertidumbre del mercado y la inseguridad laboral, el problema se incrementa. Bajo esta premisa, los esfuerzos organizacionales pueden ser en vano y los avances relativamente pocos, debe trabajarse en una mejor comprensión del carácter dinámico del contexto como del conocimiento para estructurar planes de carrera más adecuados, en relación con los efectos y el papel del empoderamiento y el conocimiento.

Por último, Lamb y Sutherland (2010) en sus hallazgos afirman que los planes de carrera en las organizaciones comprenden una serie de conocimientos y activos intangibles, que pueden ser diferenciadores para el progreso profesional, en contextos globales, organizativos e individuales. Aspectos como la gestión del contexto, la adaptabilidad, la energía, el dinamismo y una visión y un plan enfocados para la progresión de la carrera, cobran importancia con respecto al crecimiento de las personas. Las personas que se apropian del proceso de carrera se diferencian de los demás, lo que ayuda a impulsar su avance, generándose así un mayor conocimiento.

A partir de este estado del arte, en relación a la gestión del conocimiento, se considera una metodología de investigación cualitativa para el estudio/investigación que ahora nos ocupa, buscando determinar si la gestión del conocimiento organizacional tiene un efecto sobre el crecimiento profesional y los procesos de ascenso. Lo planteado hasta el momento, se resume en la gráfica 1, la cual sirve de apoyo para entender el contexto de la investigación.

Gráfica 1 Mapa mental Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

6. Marco Metodológico

A continuación se presentan tanto el tipo de investigación, la población y muestra objetivo, además del procedimiento para el desarrollo de esta investigación.

6.1. Tipo de estudio

Para la investigación planteada, se ha escogido el tipo de estudio cualitativo, de acuerdo con Ruiz (2012) y Valles (1999), este tipo de investigación se destaca por la versatilidad de la información que se requiere, además que se centra en lo humano, buscando comprender su punto de vista a través de las percepciones que se expresan.

Su marco de utilización se encuentra en el campo de las ciencias sociales, puede acoger formatos y estilos de categorías a lo largo del tiempo en que se desarrolla. Para Gibbs (2012) el análisis cualitativo implica dos actividades: en primer lugar, el desarrollo del conocimiento de los datos y, en segundo lugar, las actividades o prácticas que le apoyen el manejo del tipo de datos y las cantidades de ellos que requiera examinar e interpretar. El estudio, parte de observar aspectos teóricos para poder contrastar con los hallazgos encontrados; es necesario aclarar que se busca entender un suceso con ayuda de lo que dicen y expresan los distintos participantes del proceso. Cabe resaltar que su estudio es subjetivo y dependerá en gran medida de la apropiación y análisis de los resultados por parte del investigador. Estos, en gran medida se basan en la capacidad del investigador en dilucidar y comprender los sucesos con base en lo expresado por los participantes.

6.2. Instrumentos para la recolección de la información

La investigación pertenece a un enfoque descriptivo-interpretativo, apoyado por el desarrollo de una entrevista semi-estructurada. La entrevista, según Kvale (2011) es el proceso que se emplea con mayor frecuencia como método de investigación debido a su versatilidad. La entrevista es un ejercicio de interacción profesional que va más allá del intercambio de ideas, convirtiéndose en un acercamiento basado en el interrogatorio meticuloso, con el propósito de obtener y generar conocimiento. Se espera con ello reconocer las percepciones planteadas, así como poder plantear la relación existente de la gestión del conocimiento en el crecimiento profesional y los procesos de ascenso en la organización.

En la Tabla 1, se puede observar la estructura del instrumento propuesto para la recolección de la información, la entrevista está conformada por quince (15) preguntas, distribuidas en cinco (5) categorías de indagación, en concordancia con las categorías propuestas por Kianto, Vanhala y Heilmann (2016). Como ventaja, al ser una entrevista de preguntas abiertas y realizar el mismo número de preguntas en el mismo orden a todos los participantes, se obtiene que las preguntas sean comparables, con el fin de determinar variaciones en la forma como se contestan. Es preciso afirmar, que las preguntas desarrolladas guardan una redacción clara y directa para que no varíe el significado ni el orden entre los participantes mientras se desarrollan los diálogos respectivos. Se espera con este instrumento trazar un esquema adecuado, que anticipe los modos de abordaje del tema central y las cuestiones secundarias. Es de destacar, que los encuentros se desarrollan bajo reglas claras que marquen los márgenes apropiados de relación interpersonal de cada situación. (Véase Anexo 2).

Tabla 1 Estructura del instrumento de recolección

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN			
Objetivo: Analizar la forma en que se desarrolla la gestión del conocimiento en RANSA COLOMBIA S.A.S y su efecto en el crecimiento profesional y los procesos de ascenso.			
Tipo de investigación: Cualitativa con entrevista semi-estructurada.			
Categorías de la información: <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de conocimiento. • Intercambio de conocimientos. • Creación de conocimiento. • Codificación de conocimiento. • Retención de conocimiento. 			
Número de Preguntas: 15.			
Fecha de Elaboración: septiembre de 2018.			
<u>Categorías</u>	<u>Definición</u>	<u>No. de Preguntas</u>	<u>Preguntas</u>
Adquisición de conocimiento	Es la forma en cómo se obtiene el conocimiento, ya sea que se adapte o no a las acciones	3	¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?
			¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiar el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?
			¿Cuáles son las expectativas que le genera un proceso de formación que le pueda ofrecer la organización?
Intercambio de conocimientos	El mecanismo de transmisión del conocimiento, la forma cómo se traspasa entre las personas	3	¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?
			¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?
			¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su laborar?

<u>Categorías</u>	<u>Definición</u>	<u>No. de Preguntas</u>	<u>Preguntas</u>
Creación de conocimiento	El desarrollo y aprendizaje de nuevos procesos y/o formas de realizar las actividades	3	¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización en cuanto a funciones tanto operativas como administrativas?
			¿Qué falencias identifica en torno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo? Se podría proponer propuestas de mejora
			¿Cómo califica los procesos de capacitación que se desarrollan en la organización?
Codificación de conocimientos	Es el mecanismo como se almacena el conocimiento, herramientas y procesos organizacionales	3	¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de información? Describa
			¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?
			¿Qué aspectos considera se pueden mejorar en torno al almacenamiento y manejo del conocimiento en la organización?
Retención de conocimiento	Es la manera en cómo se recuerda y se apropia el conocimiento en el actuar diario	3	¿Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento que espera de este?
			¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?
			¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva en torno a conocimientos y experiencias adquiridas?

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta de Kianto, Vanhala y Heilmann (2016)

El instrumento ha sido sometido a revisión de varios expertos, los cuales mediante su experticia han dado opiniones de la pertinencia y correspondencia frente al estudio planteado, se cuenta con la participación de:

- Elizabeth Correa: Docente de la Universidad Externado de Colombia, pertenece a la línea de investigación en Gestión de la Innovación Corporativa.
- Leonardo Niño: Investigador línea de Administración y Organizaciones del Politécnico Grancolombiano y la Corporación Unificada Nacional.
- Anatael Garay: Coordinador Editorial en la Universidad de San Buenaventura, Bogotá.

6.3. Población y muestra

Partiendo que el objetivo de investigación es analizar la forma en que se desarrolla la gestión del conocimiento en RANSA COLOMBIA S.A.S. y determinar su efecto en el crecimiento profesional y los procesos de ascenso, se buscó obtener información de los colaboradores de RANSA COLOMBIA S.A.S. que según datos de la organización asciende a seiscientos ochenta y siete personas (687). De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) se toma una muestra no probabilística o dirigida, determinada por conveniencia en torno al estudio de casos (se requiere de seis a diez casos para tener representatividad) y de acuerdo a parámetros establecidos por el investigador en busca de determinar el entendimiento del fenómeno.

Para la escogencia de la muestra se determinaron características de selección que guardaran relación con el objetivo de la investigación: tiempo de trabajo con RANSA COLOMBIA S.A.S. mínimo de ocho (8 años). Por temas de igualdad, y para poder observar aspectos tanto positivos

como negativos del proceso de crecimiento en la organización se tomaran cinco casos representativos de ascenso y cinco de personas con tiempos prolongados en la misma actividad, además de dos gerentes de la organización, con el fin de medir la importancia de la gestión del conocimiento a nivel gerencial. La muestra total se constituye de 12 personas. Un aspecto a destacar es que cuenten con experticia en sus funciones, sin importar los títulos académicos que tuviesen. Se descartan aquellas personas que no cumplan con alguno de los requisitos previamente dados. En este escenario, el primer paso para la elección de la muestra de las personas con crecimiento representativo fue determinar el tiempo de trabajo de los colaboradores. Se encontró que de los 687 colaboradores reportados por la organización, cuarenta y cuatro (44) de ellos, cumplían con el requisito mínimo de tiempo de trabajo, tal como se observa en la tabla 2. El segundo paso a desarrollar, en cuanto a la escogencia de los participantes del proceso, derivó de la interpretación de los procesos de ascenso o crecimiento profesional experimentado en la organización. Bajo esta determinación, se encontró que cinco (5) de estos, son los que tienen los procesos más representativos; de igual manera se determinó que cinco (5) colaboradores no cuentan con un proceso de crecimiento trascendente dentro la organización. Asimismo, se tuvo en cuenta el criterio de la gerencia, contando con la participación de dos de ellos para un total de doce (12) entrevistados.

La distribución de los colaboradores con casos representativos de ascenso se determinó así: Bogotá (3), Funza (1) y Galapa (1), con el fin de evaluar diferentes perspectivas. Es de resaltar, que se contactó con las personas para confirmar su disposición en la participación del estudio así como para la recolección de información personal más detallada. Los dos casos de personas en Medellín no son tomados en cuenta, debido a que son personas que se mantienen en sus respectivos

cargos de ingreso. En Bogotá se cuenta con la participación de Jorge Andrés Montealegre, Juan Gabriel Camacho y Gloria Patricia Agudelo; en Funza con la participación de William Alexander Duran, mientras que por Galapa con Diocey Bustos.

Tabla 2 Número de colaboradores que cuentan con un tiempo mínimo de 8 años en la organización.

CIUDAD Y PROCESO	PROMEDIO DE AÑOS	No.COLABORADORES
BOGOTÁ	15,73	27
GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	32,33	1
ALMACENAMIENTO	16,35	16
LABORATORIO	26,42	1
MANTENIMIENTO	21,75	1
OPERACIÓN	11,33	2
GERENCIA COMERCIAL	10,42	3
GERENCIA DE OPERACIÓN	9,50	2
CONSOLIDACIÓN	9,58	1
FUNZA	8,50	1
ALMACENAMIENTO	8,50	1
GALAPA	9,97	14
GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	10,58	1
ALMACENAMIENTO	10,33	6
OPERACIÓN	9,69	4
GERENCIA DE OPERACIÓN	8,83	2
CONSOLIDACIÓN	10,58	1
MEDELLIN	10,17	2
GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	10,75	1
GERENCIA DE OPERACIÓN	9,58	1
GENERAL	13,48	44

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por RANSA COLOMBIA S.A.S.

Mientras tanto, tanto los colaboradores con bajo crecimiento en la organización se localizan en la ciudad de Bogotá, se toman los casos de Ross Mary Rodríguez (Secretaria Recepcionista), María Angélica García (Auxiliar de Laboratorio), Benedicto Ariza Quiroga (Técnico de Mantenimiento), así como los hermanos José Ernesto Cortes (Auxiliar de Planta) y Gilberto Cortes (Montacarguista), quienes en promedio tienen una estadía de veintitrés (23) años con la organización.

Por último, los gerentes también ubicados en Bogotá, se caracterizan por su relación en los procesos de la organización. Los dos gerentes partícipes de la entrevista son: Yesid Silva (Gerente de Operaciones) y, Daniel Tsuchida (Gerente Administrativo y Financiero). A continuación se presenta una breve descripción del perfil de los participantes más de la investigación, los cuales con mayor detalle se presentan en el Anexo 4:

Casos representativos de ascenso

Jorge Andrés Montealegre: Colaborador con más de diez años de experiencia y desempeño en la organización en varias funciones y cargos del área operativa y comercial. Se destaca su crecimiento pasando de funciones repetitivas al desarrollo de procesos de análisis y gestión de clientes, pasando de tener un contrato temporal a actualmente estar vinculado directamente. Hace parte del área de la Gerencia Comercial destacando por diversos aspectos de compromiso y responsabilidad. Adicionalmente adelanta estudios en torno a la Logística y Gestión Empresarial.

Juan Gabriel Camacho: Colaborador con más de ocho (8) años en la organización, se destaca por el trabajo en equipo y la actitud hacia al aprendizaje. Ocupó los cargos de Auxiliar de Planta y Montacarguista, para finalmente crecer hacía la relación con los clientes desde la posición de Ejecutivo de Servicio al Cliente. Su preocupación por el aprendizaje lo llevó a emprender estudios académicos en cuanto a aspectos de la Logística de Comercio Exterior.

Gloria Patricia Agudelo: Colaboradora con más de ocho (8) años en la organización en funciones tales como Auxiliar de Planta, Coordinadora de Inventarios de clientes estratégicos y Jefe de Operaciones. Esta última, la función que actualmente desempeña en el área de Almacenamiento. Cuenta además con la realización de estudios en la rama de la logística.

William Alexander Duran: Colaborador con más de diez años de experiencia en la organización. Se puede decir, que su proceso de crecimiento se presentó por el paso de varias etapas del proceso logístico de la organización. Pasando por funciones netamente operativas hasta las administrativas, hasta llegar a ocupar el día de hoy el cargo de Jefe de Planta en la sede de Funza, para el área de Almacenamiento. Cabe indicar que el colaborador para afianzar sus conocimientos se encuentra en el desarrollo de sus estudios profesionales en la carrera de Ingeniería Industrial.

Diocey Bustos: Colaboradora con más de ocho (8) años de experiencia en la organización. Es de destacar su proceso, ya que en sus inicios comenzó como contratista en el sector de vigilancia y seguridad. Debido a su desempeño, logró hacerse de un puesto fijo en la organización así como el desarrollo de diferentes actividades que le permitieron escalar, al punto de tener una responsabilidad administrativa y operativa, ocupando al día de hoy el cargo de Directora de Operaciones Regional en la sede de Galapa. Es de resaltar su preocupación por el desarrollo de estudios de índole profesional en el campo de la Administración de Empresas.

Casos representativos de no ascenso

Ross Mary Rodríguez: Cuenta con una antigüedad de treinta y tres (33) años en la organización, desempeñando gran parte de sus funciones en cargos de asistencia administrativa. Destaca por su pasión y amor por la compañía que según ella la ha ayudado a crecer como persona.

María Angélica García: Colaboradora con veintisiete (27) años en la organización, actualmente se desempeña como auxiliar de laboratorio. Afirma estar agradecida con la compañía pues dice que le ha ayudado a conseguir lo que actualmente tiene, además del respaldo económico que le ha ofrecido.

Benedicto Ariza Quiroga: Cuenta con un tiempo estimado de veintidós (22) años en la compañía, actualmente ocupa el cargo de técnico de mantenimiento, el cual ha venido manteniendo desde sus inicios. Dice haberse ganado el cargo a pulso, mostrando méritos en las labores a pesar de no contar con estudios que lo respalden.

José Ernesto Cortes: Se desempeña como auxiliar de planta desde sus inicios en la compañía sobre el año 1997. Lleva un tiempo estimado de veintiún (21) años, afirmando que la compañía le ha ayudado a ser sustento en su hogar.

Gilberto Cortes: Montacarguista, con una experiencia de quince (15) años en la organización, desempeñando funciones de planta. Asegura estar agradecido con la empresa, debido a que le abrió las puertas, dice estar feliz en sus funciones.

6.4. Procesamiento de la información

De acuerdo con lo propuesto por Corbetta (2007), el procedimiento a desarrollar estará distribuido en cuatro fases:

a. El diseño de la guía de entrevista: En el cual se trabaja la operatividad de conceptos, temas y preguntas, previa investigación teórica. (Véase Anexo 2). De acuerdo con Valles (1999), la estrategia de recolección desarrollada es la técnica de conversación y narración, mediante la aplicación en profundidad de entrevistas semi-estructuradas. Para ello, se utiliza el tipo de entrevista estandarizada programada y abierta mediante un listado de preguntas previamente diseñadas, organizadas y redactadas. La entrevista consta de quince (15) preguntas abiertas diseñada por el autor con base en las cinco (5) categorías propuestas por Kianto, Vanhala, y Heilmann (2016): adquisición de conocimiento (3 ítems); intercambio de conocimientos (3 ítems); creación de conocimiento (3 ítems); codificación de conocimientos (3 ítems); y retención de conocimiento (3 ítems).

b. El desarrollo de la escogencia de las personas a entrevistar: En este caso, es indispensable conseguir la autorización escrita por parte de la alta dirección de RANSA COLOMBIA S.A.S. para el desarrollo de la investigación; obteniendo con ello la base de datos del total de los colaboradores a la fecha. De esta base, se seleccionarán los colaboradores que cumplan las características de crecimiento profesional y ascenso solicitadas.

c. La citación a la entrevista: Previa elección de los participantes y aclarando que el estudio se da de manera transversal, se procede a escoger una fecha única para el desarrollo de las entrevistas a todos los participantes; no obstante, si es necesaria una reprogramación se da aviso con anticipación. Cabe aclarar que el estudio se realiza de manera independiente y cuenta con un tiempo estipulado para el desarrollo de cada entrevista es de 1 hora 15 minutos, una estimación de 5 minutos por pregunta, además de la introducción y la salida respectiva del proceso.

d. El desarrollo de la entrevista: En el momento de la aplicación del instrumento y como aspecto introductorio se realiza la explicación a los colaboradores del objetivo de la investigación, así como la finalidad académica no comercial que esta posee, la voluntariedad, el anonimato y confidencialidad que se maneja, la estructura general del documento y, la forma como deben ser diligenciados los instrumentos. Para esto, como herramienta se utiliza un consentimiento informado, previamente estructurado por parte del investigador y que deja de manifiesto las disposiciones e interés del participante en el proceso (Véase Anexo 3), en donde se afirma que no hay remuneración por su participación, así como que los datos allí recogidos podrían ser utilizados en posteriores investigaciones siempre y cuando se mantuviera el anonimato.

El desarrollo de las preguntas tanto primarias como exploratorias se desarrolla previa investigación teórica y escogencia del instrumento. Partiendo del hecho de ser una investigación cualitativa, el análisis de la información dependerá del ejercicio de interpretación por parte del investigador frente a los hallazgos encontrados, quien desde su perspectiva y conocimiento engranará las respuestas buscando dar sustento al suceso observado.

Es de resaltar, que para facilitar y potencializar el proceso de análisis de la información se toman herramientas visuales de manejo de la información tales como el desarrollo de mapas mentales y el diagrama de Gantt. Según Roig y Araya (2013) los mapas mentales, son herramientas que facilitan la construcción y/o reconstrucción del conocimiento a niveles científicos y académicos debido a su practicidad en manejar relaciones entre las ideas, de igual manera, Terrazas (2011) afirma que los diagramas de Gantt son ayudas gráficas, de gran utilidad en la planificación y programación de operaciones en cualquier tipo de organización.

6.5. Cronograma

Para lograr el cumplimiento de los objetivos, tanto general como específicos de la presente investigación, en la tabla 3 se plantean los siguientes tiempos (pueden estar sujetos a modificaciones):

Tabla 3 Cronograma de trabajo.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Desarrollo del anteproyecto de investigación	Primer semestre 2017
Estructuración de los aspectos teóricos y conceptuales	Segundo semestre 2017
Establecimiento del marco metodológico	Primer semestre 2018
Ajustes propuestos y avances teóricos y metodológicos	Primer semestre 2018
Desarrollo de la operación en campo	Segundo semestre 2018
Tabulación y generación de resultados	Segundo semestre 2018
Análisis de resultados, generación de discusión y propuesta de conclusiones	Segundo semestre 2018
Sustentaciones	Segundo semestre 2018

Fuente: Elaboración propia

7. Resultados y análisis

El propósito de esta investigación es analizar la forma en que se desarrolla la gestión del conocimiento en RANSA COLOMBIA S.A.S y su efecto en el crecimiento profesional y los procesos de ascenso que se desarrollan en la organización. Se entrevistó un total de doce (12) colaboradores, quienes aportaron valiosas opiniones en torno a las categorías de la gestión del conocimiento propuestas por Kianto, Vanhala y Heilmann (2016), las cuales se condensan a continuación y, se pueden ver en su totalidad en el Anexo 6.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede decir que, sí existe relación con la gestión del conocimiento y los procesos de ascenso en la organización, aunque manejado de manera bastante empírica. Se evidencia entonces la importancia del manejo adecuado del conocimiento, de acuerdo con Suresh y Anusha (2017) y, Chalhoub (2009) estos factores de gestión del conocimiento en los colaboradores están apalancando su crecimiento y progreso profesional.

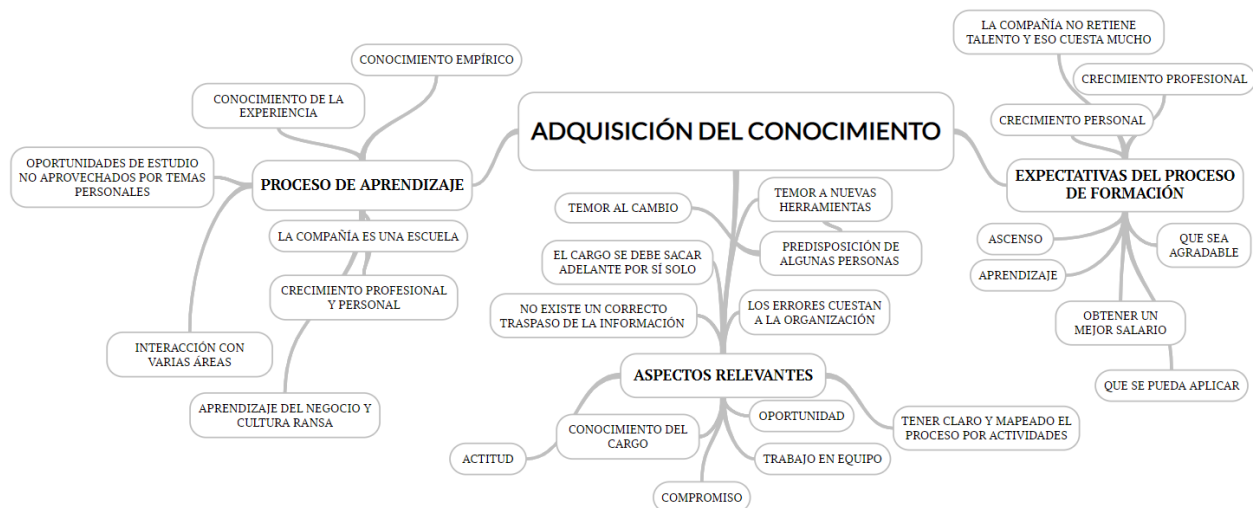
Estos hallazgos, reafirman la preocupación que las organizaciones modernas deben tener en torno a la gestión del conocimiento, retomando lo dicho por Saadat y Saadat (2016) el conocimiento es fuente crítica en el entorno competitivo. Su manejo es predominante para la descripción de competencia organizacional, lo cual, según Bordeianu (2014), Salmador y Bueno (2007) y, Rodríguez (2006) orienta el desarrollo de la organización.

Todos los entrevistados concuerdan en decir que están agradecidos por las oportunidades que se les han brindado, las cuales pueden o no haber aprovechado de una forma eficiente. No

obstante, denotan incorporación para con RANSA COLOMBIA S.A.S; sin embargo, se destacan factores a mejorar como lo son la relación con las áreas, los procesos de comunicación, factores de seguridad en la información y, algunos procesos traspaso de información (como lo es el caso de entrega de los cargos), entre otros.

En torno al proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización, se denota una percepción de la organización como “escuela”, es de resaltar, que los cinco colaboradores entrevistados están en el momento desarrollando o han desarrollado estudios alternos a su participación en las operaciones diarias. Esto en relación con lo expuesto por Ballesteros, Castro y Barrios (2015), Bueno et al. (2011) y, López (2011), quienes plantean estas actualizaciones como un paso para el mejoramiento tanto de las personas como de las organizaciones. La gráfica 2 plasma los hallazgos encontrados sobre la categoría adquisición del conocimiento, que refuerza la importancia del proceso de aprendizaje en la organización.

Gráfica 2 Hallazgos en torno a la adquisición del conocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en las entrevistas

Por el lado de las personas con bajo crecimiento, se identifica falencias en el aprovechamiento de las oportunidades y en cierta relación, el seguimiento de la organización para con ellos; donde reinó la zona de confort y el buen desempeño de sus funciones operativas, que los mantuvo estancados.

Para poder desarrollar esto, es importante tomar en cuenta tanto las expectativas como aquellos factores más relevantes para poder desarrollar conocimientos por parte de los colaboradores. Los participantes de la investigación demuestran cierta importancia en los procesos de formación, así como la actitud esperada para comprender nuevos factores que apoyen el mejoramiento de las actividades. En la gráfica 3, se observan los resultados obtenidos en la fase de creación del conocimiento.

Gráfica 3 Hallazgos en torno a la creación del conocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en las entrevistas

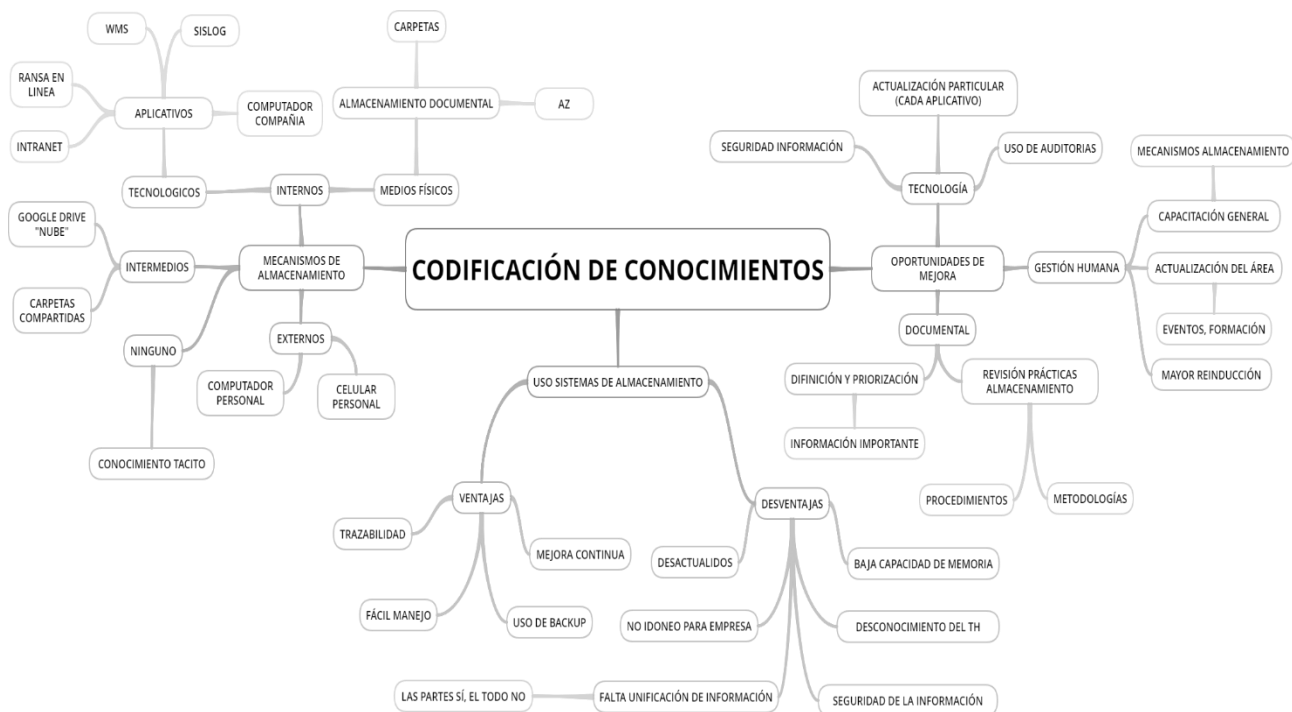
Los colaboradores con mayor nivel de crecimiento destacan por su ambición en los ascensos, así como de la generación de bienestar tanto personal como monetario, aunque guardan cierto recelo con la forma como se pueda desarrollar estos procesos de formación. De acuerdo con Khvatova et al. (2016), Flores y Vanoni (2016) y, He, Fang y Wei (2009) es imperativa la concepción de confianza, y con Godoy y Bresó (2013) la motivación para el desarrollo de estos procesos.

En este sentido, y de acuerdo con Henriksen y Rolstadas (2010), la organización juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias básicas de los colaboradores. El apoyo que pueda brindar tanto para las operaciones cotidianas, así como para la realización de estudios y capacitaciones constantemente puede replicar favorablemente en la estrategia corporativa. Sin embargo, debe tenerse cuidado en los objetivos de cada capacitación, en varios de los casos observados el impacto puede no llegar a ser el esperado. Estos problemas de las capacitaciones, ya sea, por la forma como se plantean, como la pertinencia que tenga en las funciones o la predisposición de los colaboradores para con ellas. Varios son los colaboradores que apuntan a que pueden ser “ladrilludas” o poco interesante, además de que en diversas ocasiones no son aprovechadas.

En torno, a los procesos de almacenamiento de la información, los colaboradores destacan el uso de sistemas en línea que la organización les provee, no obstante, aseguran que no está completamente segura, debido a ciertas vulnerabilidades de los procesos que manejan las personas a cargo. Si se tiene en cuenta el aporte de Feng Hsu, Chi Wei y, Shue Wei (2017), Valdez, García y Maldonado (2017) y, Manzano, González y Peñaranda (2015) en este sentido, se debe mejorar

las condiciones de confidencialidad, así como del respaldo que se dé a los sistemas. La gráfica 4 muestra los resultados obtenidos en torno a la codificación del conocimiento.

Gráfica 4 Hallazgos en torno a la codificación del conocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en las entrevistas

En concordancia con Díaz (2017), Lache, León, Bravo, Becerra y Forero (2016) y, Jaramillo y Torres (2016) si se almacena de manera adecuada la información disponible se pueden lograr mejoras sustanciales en su actuar. La disposición a la gestión del conocimiento y los procesos de ascenso, en gran parte se dan por las relaciones que se desarrollan con los equipos y los líderes que los encabezan. Tomando en cuenta lo expuesto por Jaura y Michailova (2014), estas interrelaciones personales fortalecen los intercambios de conocimiento de la organización. Los colaboradores coinciden en el apoyo que se ha tenido por los compañeros y en especialmente los líderes; una relación que en ocasiones no es fácil de encontrar. Para esto, Blanch (2016) y,

Contreras y Barbosa (2013) plantean la necesidad de generar mejores relaciones de liderazgo, donde se potencialice el talento de los colaboradores a partir del entendimiento de los valores, lo cual puede ayudar a acercarse más a la satisfacción de expectativas.

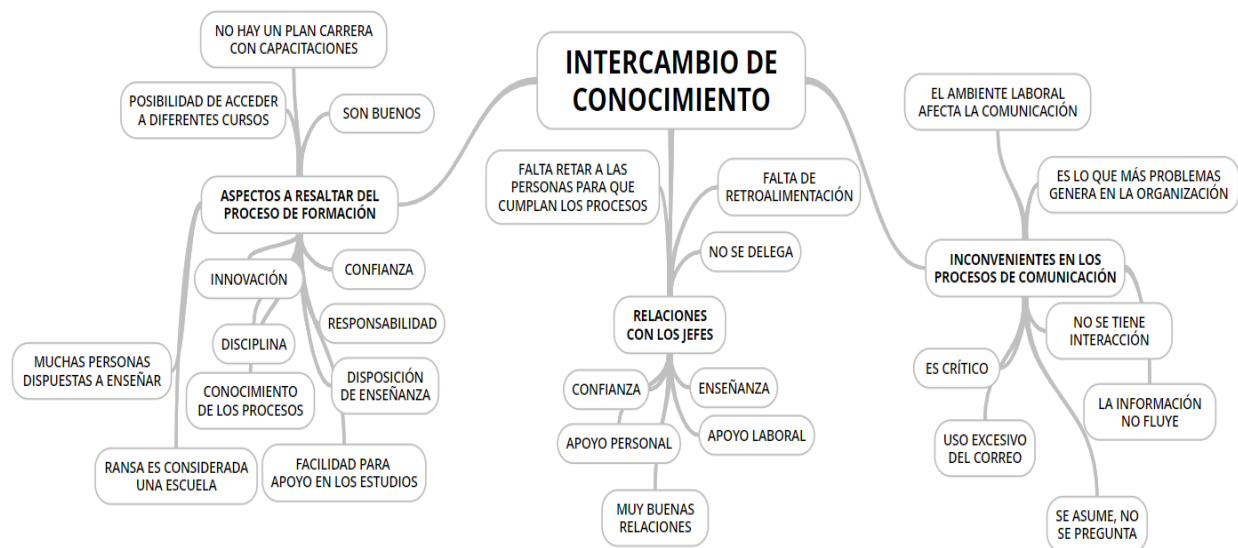
En este punto, se destacan las observaciones dadas por los dos (2) directivos entrevistados quienes afirman que, aunque los líderes de diversos niveles son colaborativos tienden a ser muy operativos, se debe trabajar en el tema de delegación y respeto mutuo. Plantean la disposición de la organización por apoyar estudios y planes de formación, no obstante, un aspecto relevante que ellos plantean es el apoyo que se tenga desde las altas directivas; ya que puede suceder que exista la disposición de las áreas inmersas pero que si no encuentran respaldo allí pueden quedar las ideas.

Un aspecto a ponerle bastante atención, es el tema de la comunicación que se maneja en la organización. En afinidad con Acosta y Nakata (2012), Maldonado (2011) y, Hasell (2007), la gestión del conocimiento debe abarcar más allá del registro, la forma como se maneja la información puede derivar en ventajas competitivas o en atrasos sino se da de manera óptima. La gráfica 5 muestra los resultados obtenidos en torno al intercambio del conocimiento.

De acuerdo con Bertalanffy (1976), la organización debe ser vista como un conjunto de interrelaciones entre las partes; para esto es necesaria la integración entre las áreas y las personas, el trabajo en este sentido debe ser mucho más pronunciado. Todos los colaboradores afirman que el proceso de comunicación no es el adecuado, se presentan muchos errores e inconvenientes, derivado en gran parte del uso excesivo del correo y del desligue de la retroalimentación, así como

del poco apoyo entre áreas; se destacan correo no contestados a tiempo, llamadas no contestadas y errores de interpretación de la información. En la gráfica 6, se pueden observar los hallazgos alcanzados en torno a la retención del conocimiento.

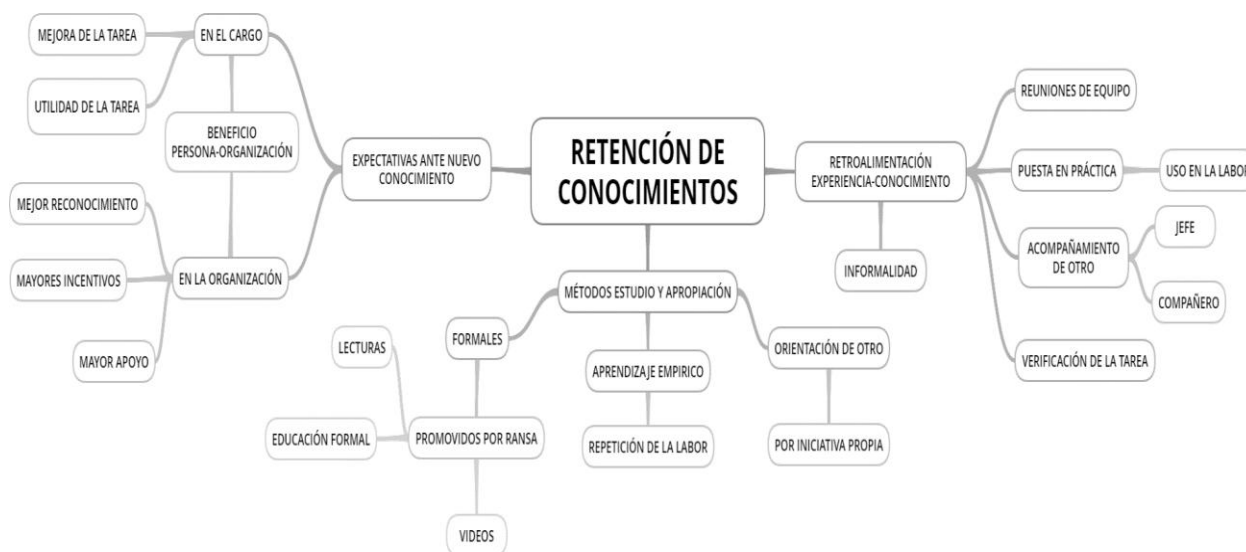
Gráfica 5 Hallazgos en torno al intercambio del conocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en las entrevistas

De igual manera, plantean la falta de acompañamiento en ciertas fases del proceso de aprendizaje, tal el caso de apropiación de los cargos. Son varios los que afirman que la organización no respalda estos sucesos, fue más un proceso de auto-aprendizaje, el cual no deja de ser valioso, pero plantea aspectos a trabajar por parte de las directivas. Precisamente, el gerente administrativo y financiero plantea la carencia de manuales y la resistencia a los cambios, así como a la individualización del conocimiento.

Gráfica 6 Hallazgos en torno a la retención del conocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en las entrevistas

Esta recopilación sirve como puntapié de entendimiento organizacional, plasmando desafíos grandes en torno a la búsqueda de mejoras significativas. Ideas de mejora que pueden llegar desde diversas fuentes de conocimiento o personas involucradas; como resultado de este análisis se ha propuesto un plan de intervención, el cual puede ser observado en la Tabla 4 y en el Anexo 6 (explicado con mayor claridad en el documento conjunto Gestión del Conocimiento, plan de intervención), que se espera pueda ser tomado en cuenta.

Tabla 4 Plan de intervención propuesto

<u>Aspectos a trabajar</u>	<u>Categoría a la que impacta</u>	<u>Temporalidad</u>	<u>Responsabilidad</u>	<u>Recursos</u>
Formalización del proceso de gestión del conocimiento. <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la decisión gerencial en torno al proceso de la gestión del conocimiento, así como de los apoyos de está. 	Adquisición del conocimiento. Intercambio del conocimiento. Creación del conocimiento. Codificación del conocimiento. Retención del conocimiento.	1 mes.	Vicepresidencia de Región Andina. Gerencia de Gestión Humana.	N/A
Plan de inducción en el cargo. <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de cargos críticos. • Estructuración de manuales de procesos e, incentivar la actualización de los mismos. • Propuesta de procesos de acompañamiento (mentores). • Identificación de capacitadores. 	Intercambio del conocimiento. Codificación del conocimiento.	4 meses.	Gerencia de Gestión Humana. Gerencias y Direcciones Área. Coordinadores y Jefaturas de Áreas.	10 MM.
Manejo de la comunicación. <ul style="list-style-type: none"> • Parametrización de aspectos claves. • Capacitación sobre comunicación asertiva. • Desarrollo de espacios para compartir información (tertulias, acompañamiento de expertos, entre otras). 	Intercambio del conocimiento. Creación del conocimiento.	4 meses.	Vicepresidencia de Región Andina. Gerencia de Gestión Humana. Gerencias y Direcciones Área.	70 MM.
Dirección de los sistemas de información. <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación al manejo de los sistemas utilizados. • Reglamentación de los mismos. • Socialización de las políticas de seguridad informática. 	Codificación del conocimiento. Retención del conocimiento.	6 meses.	Dirección de TI (Tecnología de la Información).	3 MM.
Respaldo a los procesos de formación. <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de talentos. • Generación de plan carrera. • Pertinencia de las capacitaciones. • Divulgación de apoyos a procesos académicos formales. 	Adquisición del conocimiento. Creación del conocimiento.	8 meses.	Gerencia de Gestión Humana. Gerencias y Direcciones Área.	150 MM.

<u>Aspectos a trabajar</u>	<u>Categoría a la que impacta</u>	<u>Temporalidad</u>	<u>Responsabilidad</u>	<u>Recursos</u>
Seguimiento a las personas tanto que pueden crecer, como aquellos que no lo hacen. <ul style="list-style-type: none"> • Generación de una base de procesos de crecimiento y, procesos de formación. • Plantear rutas de evaluación y fechas de revisión de cumplimiento de objetivos. • Generación de incentivos por cumplimiento. 	Codificación del conocimiento. Retención del conocimiento.	3 meses.	Gerencia de Gestión Humana.	N/A.

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones y recomendaciones

Partiendo de la identificación de los objetivos de la investigación, se puede concluir que si existe una gestión del conocimiento en RANSA COLOMBIA S.A.S, aunque cuenta con grandes falencias que deben trabajarse para mejorar las condiciones con que se maneja el conocimiento en la organización. Esto debido, a la forma empírica en que se da y, la falta de formalización de procesos en torno a esta.

Se identifica cierta importancia y relevancia por parte de los colaboradores en este sentido, pero más por disposiciones de índole personal que organizacional. Es necesario un planteamiento organizacional basado en este factor, debido a todos los beneficios que puede acarrear el trabajarlo de manera adecuada y, que cuidadosamente se ha descrito a lo largo del documento.

Los factores organizacionales que tienen mayor relevancia en torno a la gestión del conocimiento, son el apoyo que se presta para la generación de procesos de formación, la colaboración entre los pares y los líderes, así como la incorporación de sistemas de información. Aunque, debe tenerse cuidado en su incorporación, puesto que se observan ciertos condicionamientos por parte de los colaboradores.

La categoría del conocimiento que mayor presencia se observa en la investigación es la de adquisición del conocimiento, aunque de manera diferenciada, inequitativa e individualizada. Mientras, la que menor participación presenta es la de creación de conocimiento. Los mayores problemas se evidencian en torno al intercambio del conocimiento y la codificación del mismo, esto derivado a los problemas presentados entre las áreas y los mecanismos de comunicación hasta

el momento existentes. La retención del conocimiento, aunque parece estar cubierta con los sistemas actuales, la inseguridad que se plasma le genera grandes complicaciones.

Para buscar mejoras en estos aspectos, se ha propuesto un plan de intervención derivado de la triangulación de la información presentada en la investigación (colaboradores, teoría e investigador). Cabe destacar, que este plan de intervención es una propuesta a presentar en la organización, el cual el hecho de recepción de la misma no genera compromiso alguno. Ya dependerá de la organización si considera relevante su implementación o no.

Es importante prestarle atención a las falencias presentadas, las cuales pueden replican directamente en la demora en la toma de decisiones y, la generación de barreras interpersonales entre varios de los colaboradores. Esto respaldado, en las afirmaciones de Wai Choo y Ling Tan (2017), Garrick y Chan (2017), Marineau (2017) y, Trees (2016) quienes resaltan la importancia del proceso de transferencia de conocimiento que desarrolle una organización y la manera como se retiene el mismo, ya que cuando está falla la gestión presenta complicaciones.

Es recomendable para indagaciones futuras, ampliar la investigación, haciendo énfasis en los puntos más detallados del proceso organizacional. Así mismo, es pertinente mencionar, que si bien la muestra utilizada para el estudio es representativa, se identifican algunas limitaciones. Por ejemplo, los participantes hacen parte de algunas áreas específicas, lo cual puede sesgar el estudio por los factores de la cultura organizacional específicas a estos espacios.

9. Referencias

- Acosta, J., & González, J. (2015). Best practice and process improvement. An application for the transfer and management of knowledge to the transportation of hydrocarbons in Ecopetrol. *Dimensión Empresarial*, 13(2), 33-54.
- Acosta, J., & Nakata, L. (2012, julio-diciembre). Condiciones de la gestión del conocimiento que favorecen el aprendizaje organizacional: un estudio comparativo. *Sotavento*(20), 22-38.
- Acosta, J., Longo-Somoza, M., & Fischer, A. (2013, julio-diciembre). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35-62.
- Andreu, R. (2009). Implicaciones en clave de compromiso y valores. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 12(1), 38-44.
- Angulo, R. (2016). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
- Ballesteros, P., Castro, M., & Barrios, H. (2015). Modelo de capacitación sobre logística integral de almacenamiento para autoservicios de retail. *Scientia Et Technica, Universidad Tecnológica de Pereira*, 20(1), 32-41.
- Barrett, B. (2011). Developing and Implementing Strategies to Enhance Intellectual Capital in the Online Learning Environment. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(3), 211-220.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas* (1 en español ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: Marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176.
- Bordeianu, O. (2014). The Need for Knowledge Management Strategy for Organisations Facing Changes. *Romanian Economic Journal*, 17(54), 3-23.
- Bradley, K. (1997). Intellectual Capital and the New Wealth of Nations II. *London Business School Review*, 8(4), 33-44.

- Bueno, E., & Salmador, M. (2003). Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 5-17.
- Bueno, E., & Slamador, M. (2004). The role of social capital in today's economy. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 556-574.
- Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., & Salmador, M. (2011). *Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Bueno, E., Salmador, M., Rodríguez, Ó., & Martín de Castro, G. (2006). Internal logic of intellectual capital: a biological approach. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 394-405.
- Cano, P., Orue, F., Martínez, J., Meyett, Y., & López, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60(1), 181-203.
- Chalhoub, M. (2009). Employee Growth and Development through Knowledge Management in the Global Environment: Effects on the Competitiveness of Firms in a Multinational Context. *Journal of Knowledge Globalization*, 2(2), 25-46.
- Chen, L.-H., Chen, Y.-L., Huang, C.-Y., & Wang, I.-C. (2013). An employee training program of hypermarkets in Taiwan using QFD Based Fuzzy linear programming method. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 184-199.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013, Mayo). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social* (Revisada ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329.
- Departamento Nacional de Planeación . (2006, agosto 14). CONPES 3439: Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad. *Departamento Nacional de Planeación* .
- Departamento Nacional de Planeación. (2008, octubre 27). CONPES 3547 de 2008: Política Nacional Logística. *Departamento Nacional de Planeación*.

- Díaz, M. (2017). Sistemas de gestión de información y conocimiento en empresas cooperativas: sociedades colaborativas de conocimiento. *COODES. Cooperativismo y Desarrollo*, 5(2), 221-232.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. *Gestión 2000*.
- Farfán, D., & Garzón, M. (2006). La gestión del conocimiento. *Documentos de investigación, Facultad de Administración - Universidad del Rosario*, 29, 1-109.
- Feng Hsu, A., Chi Wei, C., & Shuei Wei, C. (2017). Modeling the Effect of Team Collaboration on the Creation of New Knowledge. *Management and Economics Review*, 2(1), 24-36.
- Florea, N. (2016). Using simulation and modeling to improve career management processes in organizations. *Theoretical and Applied Economics*, 23(3), 267-282.
- Flores, M., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo xxi. *Suma de negocios*, 7(16), 113-124.
- Gárnica, G. (2014). La integración de la gestión humanista en la cadena de abastecimiento: el valor del uso de la palabra en la organización. *Universidad EAN, Facultad de posgrados*.
- Garrick, J., & Chan, A. (2017). Knowledge management and professional experience: the uneasy dynamics between tacit knowledge and performativity in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 872-884.
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de los datos cualitativos en Investigación Cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata S.L.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 59-64.
- Hassell, L. (2007). A continental philosophy perspective on knowledge management. *Information System Journal*, 17, 185-195.
- He, W., Fang, Y., & Wei, K.-K. (2009). The Role of Trust in Promoting Organizational Knowledge Seeking Using Knowledge Management Systems: An Empirical Investigation. *Journal of the american society for information science and technology*, 60(3), 526-537.
- Henriksen, B., & Rolstadas, A. (2010). Knowledge and manufacturing strategy – how different manufacturing paradigms have different requirements to knowledge. Examples from the automotive industry. *International Journal of Production Research*, 48(8), 2413–2430.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: Mc Graw Hill.

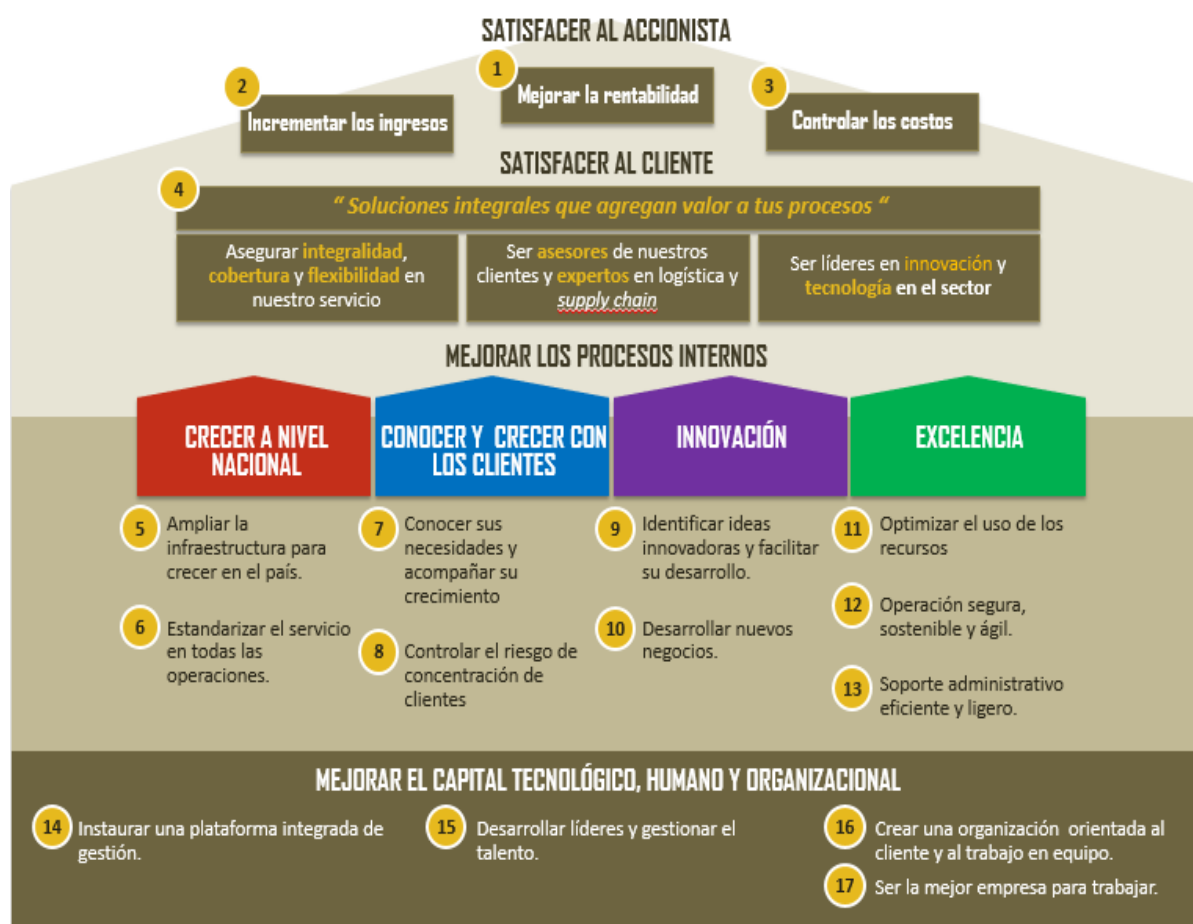
- Jaramillo, M., & Torres, W. (2016). Análisis de los sistemas de gestión del conocimiento en la empackadora grupo Granmar: división laboratorio de larvas Semacua S.A de la provincia de Santa Elena – Ecuador. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3(2), 124-129.
- Jaura, M., & Michailova, S. (2014). Cognition and knowledge sharing in post-acquisition integration: insights from Indian IT acquiring firms. *Journal of Asia Business Studies*, 8(2), 146-167.
- Kamoche, K., Pang, M., & Wong, A. (2011). Career Development and Knowledge Appropriation: A Genealogical Critique. *Organization Studies*, 32(12), 1665–1679.
- Khvatova, T., Block, M., Zhukov, D., & Lesko, S. (2016). How to measure trust: the percolation model applied to intra-organisational knowledge sharing networks. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 918-935.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*, 20(4), 621-636.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata S.L.
- Lache, L., León, A., Bravo, E., Becerra, L., & Forero, D. (2016). Las tecnologías de información y comunicación como prácticas de referencia en la gestión de conocimiento: una revisión sistemática de la literatura. *Revista UIS Ingenierías*, 15(1), 27-40.
- Lache, L., León, A., Bravo, E., Becerrea, L., & Forero, D. (2016). Las tecnologías de información y comunicación como prácticas de referencia en la gestión de conocimiento: una revisión sistemática de la literatura. *Revista UIS Ingenierías*, 15(1), 27-40.
- Lamb, M., & Sutherland, M. (2010). The components of career capital for knowledge workers in the global economy. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 295-312.
- López, C., Bolaños, S., & Méndez, G. (2015). La logística como estrategia para proveer de inteligencia a las organizaciones. *Redes de ingeniería, Universidad Distrital Francisco José de Caldas*, 6, 8-20.
- López, M. (2011). La relevancia de la gestión del conocimiento en las empresas. *Apuntes del CENES*, 30(51), 223-237.
- Maldonado, C. (2011). Una nota sobre administración y criptografía. Un caso de complejidad y administración. *Revista Innovar*, 20(38), 5-12.
- Manzano, O., González, Y., & Peñaranda, M. (2015). Tecnologías y sistemas de información como soporte al proceso de gestión del conocimiento. *Revista Tecnura*, 19, 171-177.

- Marineau, J. (2017). Trust and Distrust Network Accuracy and Career Advancement in an Organization. *Group & Organization Management*, 42(4), 487-520.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016, octubre 19). Política Nacional Logística. "Infraestructura, Transporte y Logística para el Desarrollo Empresarial". *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Dirección de productividad y competitividad*.
- Molnar, Z., Nguyen, H., Homolka, L., & Macdonald, R. (2011). Knowledge Management as a solution for the shortage of competent employees in SMEs at the developing country (Case study: Vietnam). *Journal of systems integration*, 3, 38-46.
- Muñoz, D., & Valencia, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105-111.
- Murcia, C., & Bueno, E. (2017). Intellectual Capital as Strategy to Develop Dynamic SMEs. A Proposal Model for Colombian SMEs. *European Conference on Intellectual Capital*, 379-385.
- Murtič, S., & Lisec, A. (2015). Models of inter-organizational logistics management in Slovenia. *Transport Logistics Review*, 27(1), 97-104.
- Ospina, M., & Sanabria, P. (2017). Marco general de análisis de la formación logística en Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 237-267.
- Presidencia de la República . (2006). Decreto 2828 de 2006. *Presidencia de la República* .
- Reyes, Y., Martínez, N., Díaz, A., & Milanés, M. (2017). De la extracción al modelado del conocimiento en un Sistema Basado en el Conocimiento. Un enfoque desde el agrupamiento conceptual lógico combinatorio. *GECONTEC. Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 5(2), 41-57.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25-39.
- Roig, J., & Araya, J. (2013). El uso del mapa mental como herramienta didáctica en los procesos de investigación. *Revista e-Ciencias de la Información. Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información UCR*, 3(2), 1-22.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, España: Universidad del Deusto, Granate.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 219 – 225.

- Salmador, M., & Bueno, E. (2007). Knowledge creation in strategy-making: implications for theory and practice. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 367-390.
- Segredo, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4), 585-595.
- Sistema Nacional de Competitividad e Innovación. (2010). Acta de diciembre 21 de 2010. *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*.
- Suresh, A., & Anusha, D. (2017). Enrichment of Employees' Knowledge Using KM Techniques: An Empirical Study on the Public Sector Banks of India. *IUP Journal of Knowledge Management*, 15(2), 7-18.
- Sutherland, M., Naidu, G., Seabela, S., Crosson, S., & Nyembe, E. (2015). The components of career capital and how they are acquired by knowledge workers across different industries. *South African Journal of Business Management*, 46(4), 1-10.
- Terrazas, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Perspectivas. Universidad Católica Boliviana San Pablo*(28), 7-32.
- Tobón, S., & Nuñez, A. (2006). La gestión del conocimiento desde el pensamiento complejo: un compromiso ético con el desarrollo humano. *Revista EAN*, 58, 27-40.
- Trees, L. (2016, octubre). Designing and implementing a mentoring program focused on knowledge transfer. *KM World*, 25(9), pp. 11-13.
- Valdez, L., García, D., & Maldonado, G. (2017). TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de la PyME. *Investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*(70), 50-62.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis Sociología.
- Vértiz, Ú. (2011). La cadena de frío en la industria farmacéutica: Del fabricante al paciente. *Ingeniería Industrial, Universidad de Lima*(29), 11-34.
- Wai Choo, P., & Ling Tan, C. (2017). The Effect of Absorptive Capacity on Team-level Innovativeness: Knowledge Sharing as a Catalyst. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 55-62.
- Zabaleta, M., Brito, L., & Garzón, M. (2016). Modelo de gestión del conocimiento en el área de TIC para una universidad del caribe colombiano. *Revista Lasallista de investigación*, 13(2), 136-150.

10. Anexos

Anexo 1 Mapa estratégico de RANSA COLOMBIA S.A.S



Fuente: RANSA COLOMBIA S.A.S.

Anexo 2 Instrumento de recolección de información, entrevista semi-estructurada

A continuación, se presenta el esquema de la entrevista semi-estructurada

Introducción (Este espacio es únicamente para el entrevistador):

Buenas días/tardes

De acuerdo con el objetivo de investigación “Analizar la forma en que se desarrolla la gestión del conocimiento en RANSA COLOMBIA S.A.S. y determinar su efecto en el crecimiento profesional y los procesos de ascenso” a continuación, se desarrollaran 15 preguntas, en un tiempo aproximado de 1 hora 15 minutos. No sin antes mencionar que existe un acuerdo de confidencialidad de la información, así como la voluntariedad en la investigación, además de que no habrá remuneración alguna por la participación, y la información resultante puede ser utilizada para posteriores investigaciones siempre y cuando se conserve el anonimato de los datos personales.

Desarrollo central:

De acuerdo a su experiencia en RANSA COLOMBIA S.A.S.

Autor: Viviana Andrea Polania Guzmán
Año de creación: 2018
Número de preguntas: 15
Categorías de la información: Adquisición de conocimiento, Intercambio de conocimientos, Creación de conocimiento, Codificación de conocimiento, Retención de conocimiento
Validez y confiabilidad: El instrumento ha sido sometido a revisión de expertos, se cuenta con la participación de: Elizabeth Correa (Docente de la Universidad Externado de Colombia, pertenece a la línea de investigación en Gestión de la Innovación Corporativa), Leonardo Niño (Investigador Politécnico Grancolombiano y Corporación Unificada Nacional) y Anatael Garay (Coordinador Editorial en Universidad de San Buenaventura, Bogotá)

No.	Pregunta	Dimensión relacionada
1	¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?	Adquisición de conocimiento
2	¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?	Intercambio de conocimientos
3	¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización en cuanto a funciones tanto operativas como administrativas?	Creación de conocimiento
4	¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de información? Describa	Codificación de conocimientos
5	¿Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento que espera de este?	Retención de conocimiento
6	¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiarse el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?	Adquisición de conocimiento
7	¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?	Intercambio de conocimientos
8	¿Qué falencias identifica en torno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo? Se podría proponer propuestas de mejora	Creación de conocimiento

9	¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?	Codificación de conocimientos
10	¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?	Retención de conocimiento
11	¿Cuáles son las expectativas que le genera un proceso de formación?	Adquisición de conocimiento
12	¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su laborar?	Intercambio de conocimientos
13	¿Cómo califica los procesos de capacitación que se desarrollan en la organización?	Creación de conocimiento
14	¿Qué aspectos considera se pueden mejorar en torno al almacenamiento y manejo del conocimiento en la organización?	Codificación de conocimientos
15	¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva en torno a conocimientos y experiencias adquiridas?	Retención de conocimiento

Salida (Este espacio es únicamente para el entrevistador):

Dando por finalizado el proceso de recolección de la información, si no se tienen dudas al respecto, se agradece su participación y colaboración.

Anexo 3 Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

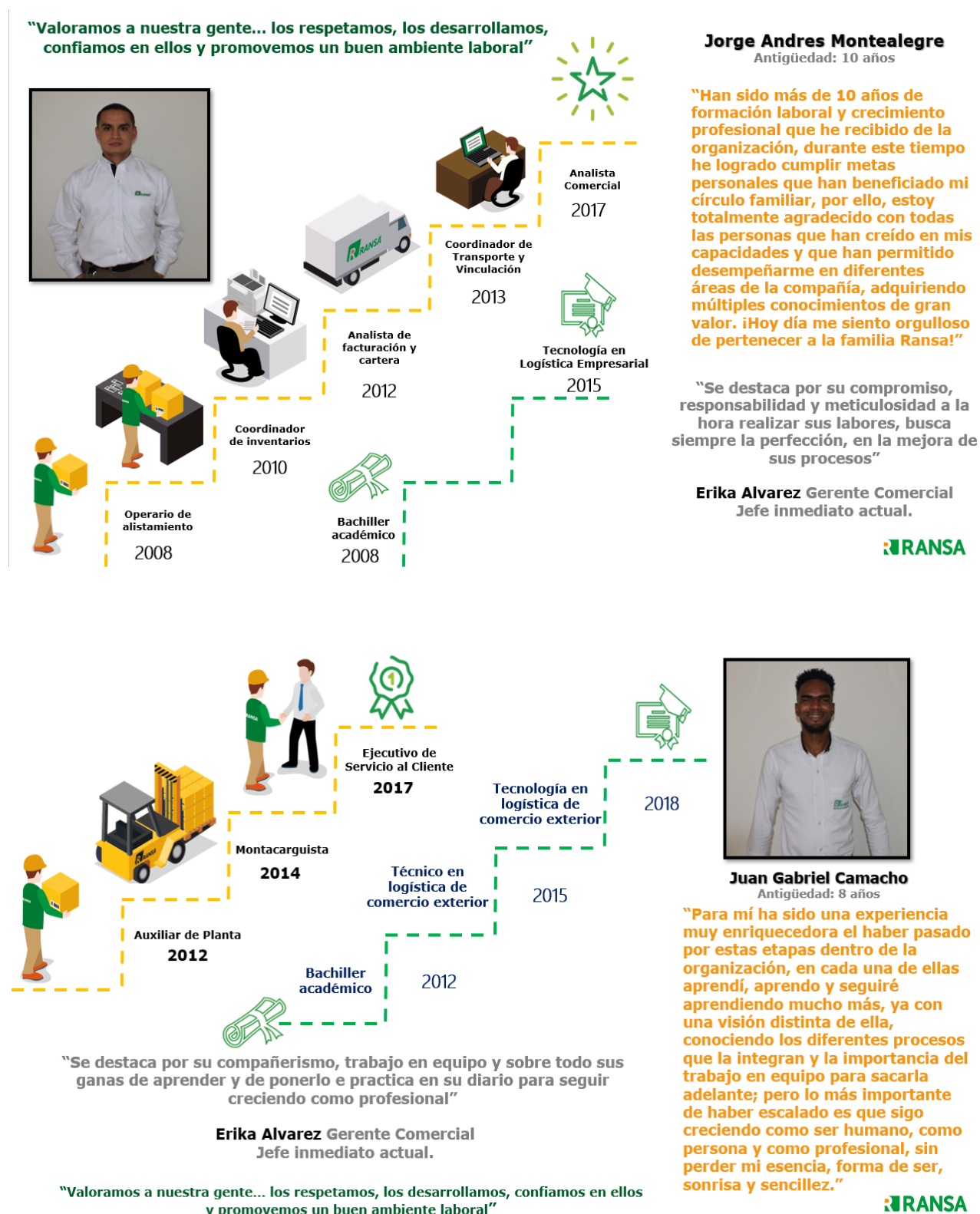
Yo _____ identificado(a) con Cédula de ciudadanía No. _____ de _____ manifiesto haber recibido información acerca de la investigación “Análisis de la relación entre gestión del conocimiento con el crecimiento profesional y los procesos de ascenso en RANSA COLOMBIA S.A.S.” adelantada por la estudiante Viviana Andrea Polania Guzmán, de la Maestría en Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia. Acepto participar voluntariamente en la investigación, dando respuesta al instrumento que comprende el estudio y facilitando la información que se considere conveniente para el desarrollo del estudio. Entiendo que no obtendré remuneración alguna por mi participación, y que puedo retirarme en cualquier momento si lo estimo conveniente. De igual manera acepto que la información resultante será utilizada para posteriores investigaciones siempre y cuando se conserve el anonimato de mis datos personales.

Firma

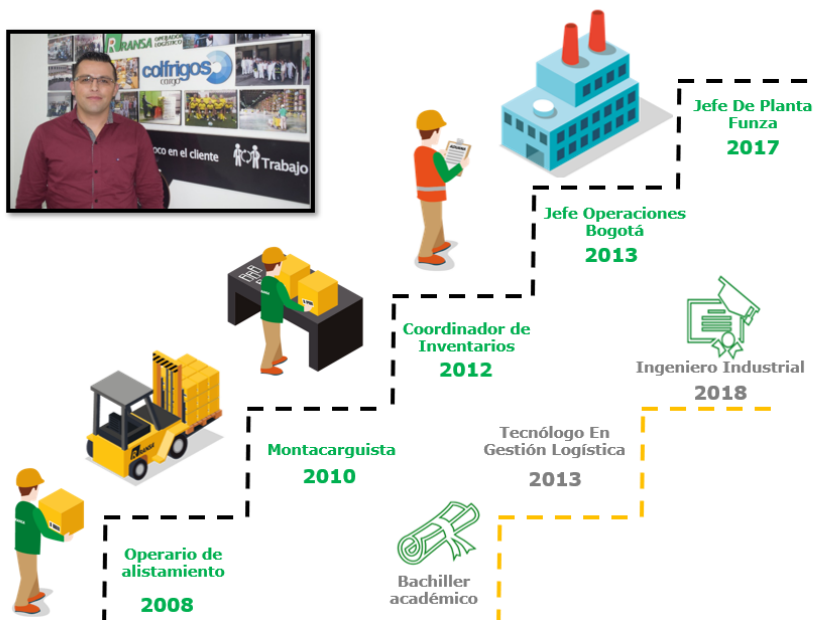
Fecha: ____ de _____ 2.018

Anexo 4 Descripción del proceso de ascenso de los participantes de la investigación.

Elaboración propia a partir de la información dada por los colaboradores y sus líderes actuales.



"Valoramos a nuestra gente... los respetamos, los desarrollamos, confiamos en ellos y promovemos un buen ambiente laboral"



William Alexander Duran

Antigüedad: 10 años

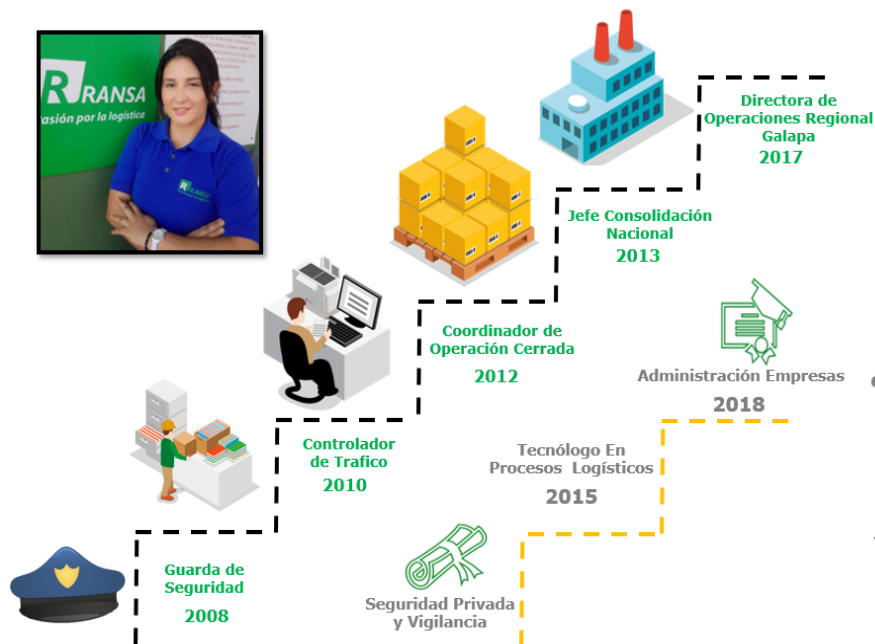
"Siempre he tenido como objetivo crecer dentro de la compañía, esto lo he podido llevar a cabo por varios aspectos, tales como son: no permanecer en mi zona de confort si no al contrario buscando oportunidades de mejora en los errores cometidos, con el fin de garantizar un mejor servicio y respuesta a la compañía y a nuestros clientes. El éxito que he logrado hasta este momento ha sido a la acumulación de los resultados gracias al esfuerzo construido durante estos años de trayectoria, siempre me he enfocado en poder corregir y volver actuar, viendo oportunidad donde los otros no las ven y actuando con perseverancia, estos pasos son los que para mí me han ayudado ser la persona que soy hoy"

Destacado por "por su creatividad e iniciativa siempre va un poco mas allá de su función siempre en busca del bienestar de su gente y el cumplimiento del resultado en general"

Yesid Silva Gerente de Operaciones.
Jefe inmediato actual.



"Valoramos a nuestra gente... los respetamos, los desarrollamos, confiamos en ellos y promovemos un buen ambiente laboral"



Diocey Bustos

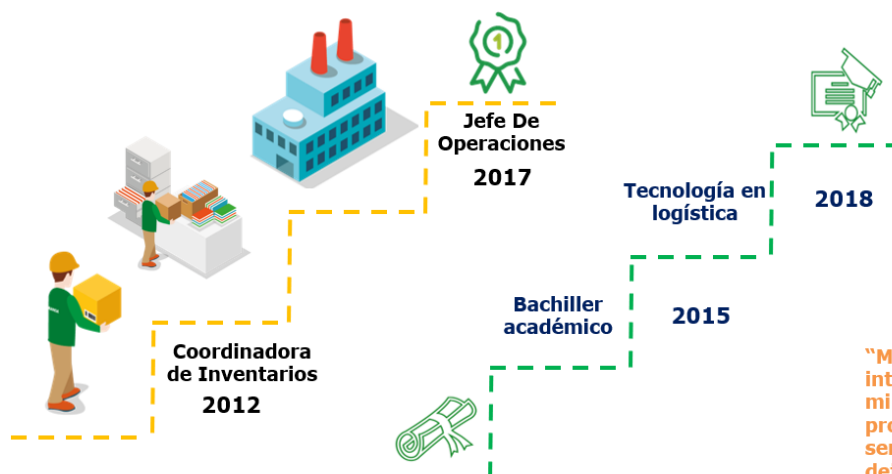
Antigüedad: 8 años

"Ransa ha sido la mejor escuela para mi vida, durante este tiempo he tenido la oportunidad de conocer valiosas personas y aprender diferentes procesos logrando una evolución muy gratificante como persona y como profesional, he logrado el alcance de varias metas y he podido cumplir muchos sueños, hoy solo tengo palabras de agradecimiento por la gran oportunidad de pertenecer a la familia Ransa."

Destacada por "Por su liderazgo y emprendimiento, desde que tomo la regional costa contamos con un equipo motivado, responsable y dedicado claramente liderado por ella en busca de un buen resultado permanentemente."

Yesid Silva Gerente de Operaciones,
Jefe inmediato actual.





Patricia Agudelo Sanchez
Antigüedad: 10 años

"Mi paso por Ransa a sido muy interesante y muy enriquecedor para mi como persona y como profesional. A diario me prepongo ser mejor en lo que hago pero sin dejar de un lado la parte humana, busco que antes que me vean como una jefe, mi equipo me vea como un ejemplo alguien sencillo y noble pero con mucho carácter. Agradezco a Dios y a Ransa por todo este proceso por mi camino en esta maravillosa compañía, espero seguir dando lo mejor de mi durante mucho tiempo, Muchas Gracias"

"Se destaca principalmente por su compromiso con su trabajo, la manera en la que busca que todo su equipo este en constante aprendizaje y muy responsable"

Andrea Abaunza Directora de Operaciones Regional
Jefe inmediato actual.

"Valoramos a nuestra gente... los respetamos, los desarrollamos, confiamos en ellos y promovemos un buen ambiente laboral"



Ross Mery Rodriguez Secretaria Recepcionista Antigüedad: 33 Años



Ross Mery Rodriguez, inicio sus labores en la compañía un miércoles 06 de Noviembre de 1985



"Para Mi Ransa a sido y será siempre mi gran familia donde he crecido como persona, donde me he podido desarrollar, donde he pasado alegres momentos y otros no tanto, Pero que al final me llenan de orgullo y felicidad de poder decir que trabajo en Ransa una maravillosa empresa"

Entre sus pasatiempos favoritos esta viajar y conocer nuevos lugares, sus favoritos y a los que con mas frecuencia viaja son Cartagena y Santa Marta. Las Manualidades también entran entre el grupo de sus preferencias donde la gastronomía y la floristería son de mas agrado, y en general estar con su familia en especial su mamá y su hermana.





Maria Angélica García

Auxiliar de Laboratorio

Antigüedad: 27 Años



"Ransa para mi a sido una gran plataforma donde me he sentido muy feliz, donde he conocido, aprendido y celebrado muchas cosas de mi vida. Gracias a Ransa tengo muchas cosas, conocí personas muy valiosas y estaré eternamente agradecida por las oportunidades y por dejarme ser parte de esta enorme y muy linda familia"

Maria Angélica García comenzó su camino en Ransa un martes 01 de Octubre del año 1991.

En sus Pasatiempos favoritos podemos encontrar bailar salir a trotar, en un tiempo le gustaba el Voleibol y era parte del equipo de la compañía. Su familia también hace parte de sus pasatiempos favoritos llevarlos a cine y salir a comer con ellos es lo mas importante y con sus amigos de toda la vida sale a realizar actividades recreativas de fin de semana.



RANSA



Benedicto Ariza

Técnico de Mantenimiento

Antigüedad: 22 Años



"Puedo decir con orgullo que Ransa para mi es mi segunda familia es el apoyo que encuentro cuando no todo marcha bien, gracias a mi trabajo y la oportunidad que me dieron aquel 12 de Junio soy lo que soy y tengo lo que siempre he soñado y finalmente siento un gran compromiso con Ransa que es lo que hace que mi trabajo sea ameno a diario. Muchas gracias "

Para Benedicto Ariza su camino en Ransa inicio un Miércoles 12 de Junio de 1996.

En sus tiempos libres y en jornadas de descanso les gusta salir a montar bicicleta y realizar siempre un nuevo record en distancia retándose a si mismo, el futbol es otra de sus pasiones. Aprovecha su tiempo familiar al máximo y busca siempre que el bienestar y la felicidad de su familia este por encima de todo.



RANSA



"En estos años de labor me he sentido muy agradecido por la gran oportunidad que me dieron cuando ingrese y que gracias a la formación que he recibido dentro de la compañía me han permitido seguir vigente desarrollando mis labores, gracias a ustedes tengo todo lo que me hace feliz como un sustento para mi familia, estaré siempre muy agradecido por todo su apoyo"

Jose Ernesto Cortes Auxiliar de Planta Antigüedad: 21 Años



Para Jose Ernesto Cortes su camino en Ransa inicio un viernes 20 de Junio de 1997.

En sus Pasatiempos favoritos esta salir con su familia, conocer diferentes lugares y probar la gastronomía de los mismos que visita. Le gusta enseñarle a las personas, todo lo que aprende en su diario sobre a todo a sus compañeros nuevos. Se considera muy responsable y siempre hace algo mas allá para ayudar a los demás.



"Gracias a Ransa tengo lo que hoy en día puedo decir que es el resultado de largas jornadas de trabajo es hoy donde me devuelvo y pienso que en todo este procesos la he pasado muy bien, tengo muchas cosas adquiridas gracias a la oportunidad que me dieron y que hoy en día sigue vigente. Solo tengo palabras de gratitud y felicidad"

Gilberto Cortes Montacarguista Antigüedad: 15 Años



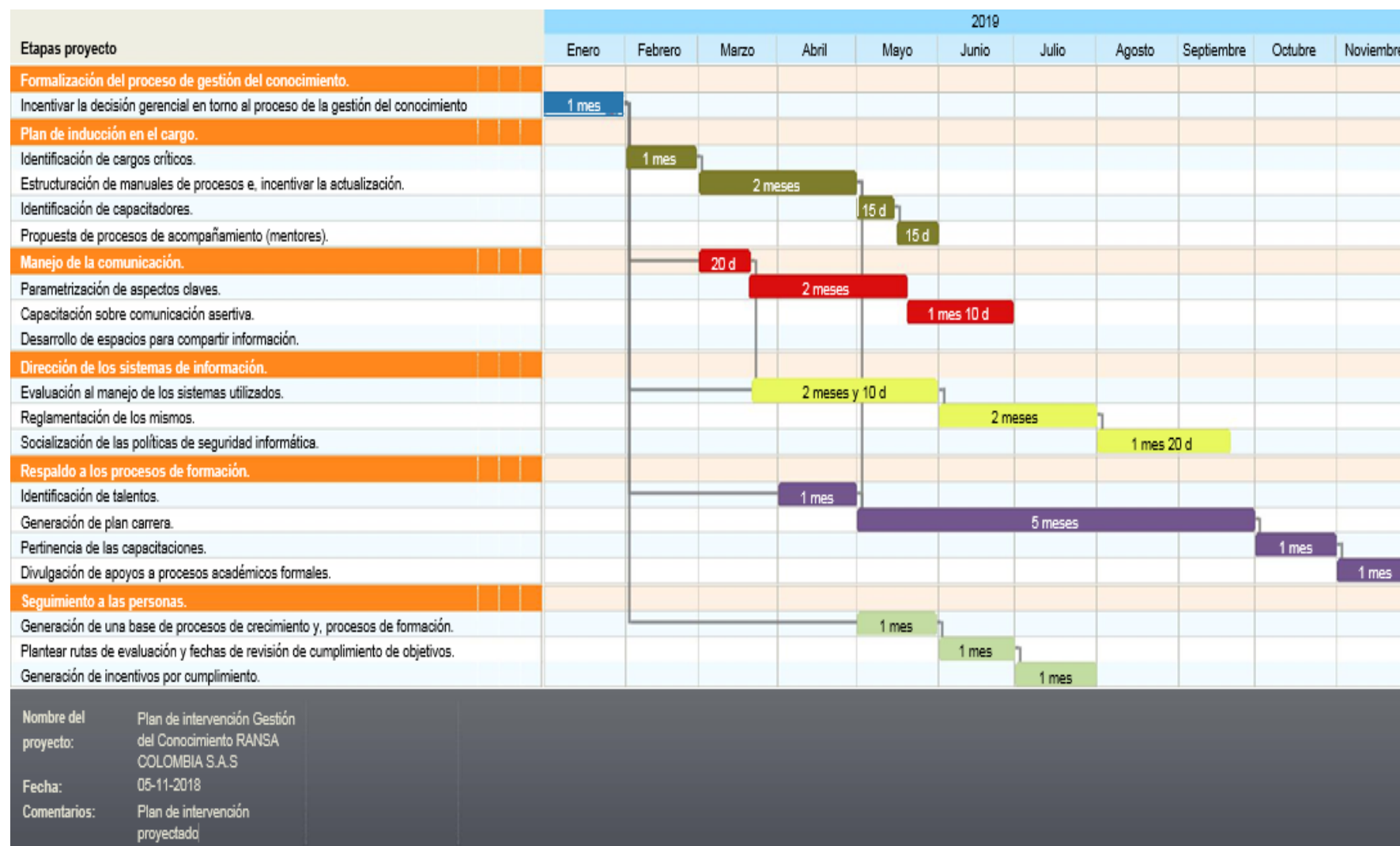
Gilberto Cortes inicio su proceso en Ransa inicio un Jueves 16 de Octubre de 2003.

Para Gilberto sus tiempos libres son muy importantes ya que los aprovecha al máximo para estar con sus seres queridos, para descansar y realizar actividades que lo saquen de la rutina.

Le gusta mucho montar en bicicleta y es uno de los planes preferidos por su familia en general.



Anexo 5 Diagrama de Gantt, propuesta de intervención



Anexo 6 Digitación de las entrevistas

Entrevista 1: Andrés Montealegre

Entrevistador: Pregunta 1: ¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?

Entrevistado: Recorrido y trayectoria durante 10-11 años, conocimientos básicos de bachiller sin experiencia formal laboral en otra empresa, me he formado aquí, el conocimiento de logística y transporte, la cadena de suministro lo he aprendido en la organización.

Entrevistador: Pregunta 2: ¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?

Entrevistado: El éxito ha sido gracias a la confianza que me han brindado los jefes en tomar decisiones propias, ser arriesgado e innovar, se me ha permitido hacer cambios sin temor a equivocarme, me abren el espacio para poder desarrollarme y hacer cambios importantes en las áreas que he estado.

Entrevistador: Pregunta 3: ¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización, en cuanto funciones operativas como administrativas?

Entrevistado: Todo lo que sé hoy día es por la experiencia de laborar en la empresa en el 90% ha sido aprendizaje interno.

Entrevistador: Pregunta 4: ¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de la información?

Entrevistado: Carpeta en el servidor de la compañía donde están solamente mis documentos, sé que la información está protegida, guardo copias no en el equipo sino en Google Drive

Entrevistador: Pregunta 5: Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento ¿Qué espera de este?

Entrevistado: Me gusta aportar los conocimientos en los cambios para que el resultado sea lo más beneficioso posible para la organización, estar en el proceso de creación de cambios, reducción de tiempos, costos, me gusta estar en el proceso de nuevos procedimientos.

Espero beneficio en común, tanto para la compañía y a nivel personal, crecimiento y reconocimiento para la organización; me gusta sentir que aporté al logro.

Entrevistador: Pregunta 6: ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiar el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?

Entrevistado: En el último ascenso que tuve mi gran temor fue la herramienta de Excel por sentir que no tenía el nivel, y el impedimento en el desarrollo del cargo nuevo, estando en el cargo entendí que con lo que sé me puedo defender, investigue externamente y me ha servido para poder desempeñarme normalmente.

Entrevistador: Pregunta 7: ¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?

Entrevistado: Súper buenas relaciones con los jefes que he tenido, me han apoyado, me brindan muchísima confianza, cuando me deben presionar, me presionan, siento aportes para ser mejor y exigencia para entregar resultados y hacer mejores análisis, me ayudan a desarrollar mejor las funciones para siempre entregar resultados. Apoyo laboral y personal, ven mi interés en el crecimiento de la compañía y me ha apoyado para paso de un área a otra y siempre están ahí presentes conmigo apoyándome.

Entrevistador: Pregunta 8: ¿Qué falencias identifica entorno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo y si pudiera proponer alguna mejora?

Entrevistado: Falencia la información que sale de los sistemas de información, no está tan clara, los sistemas no están blindados y permiten manipulación por cualquier usuario o la apertura para colocar libremente algunos datos; información que se baja no es coherente, por ejemplo la

información de una factura con lo que está marcado; no existe relación en PxQ en todas la facturas, la líneas de negocio no hablan; no se hablan bien los sistemas desde la parametrización.

Propuesta de Mejora: Revisión del contenido de la información en el sistema, los campos no son acorde con lo que baja el informe, quiero revisar con el área de sistemas, donde me siento apoyado para validar si la falencia es en el reporte.

De igual forma capacitación a los usuarios de la herramienta para el diligenciamiento correcto e ingreso de la información.

Entrevistador: Pregunta 9: ¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?

Entrevistado: Los sistemas que tenemos hoy en día son excelentes y robustos pero los usuarios no los aprovechan al 100%, hace falta jornada de actualización y depuración del sistema de información, falta uniformidad de la información para hacer los análisis. En TMS, ERP, WMS se debe hacer depuración; el WMS está mal parametrizado y por eso se facturan artículos de manera errónea, coloco como ejemplo las unidades de medida.

Entrevistador: Pregunta 10: ¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?

Entrevistado: Estudio de forma presencial, no me gusta la forma virtual, no es mi aliada, ya que quedan vacíos, no me siento a hacer investigación, prefiero sentir la universidad, estar en un aula, hacer preguntas y que me den una solución o me especifiquen bien cómo se debe hacer.

Así tenga muchos años uno siempre está aprendiendo; mi forma de adquisición del conocimiento es de forma presencial y también la siento en la organización.

Entrevistador: Pregunta 11: ¿Cuáles son las expectativas que le generan un proceso de formación?

Entrevistado: Expectativas de estar ascendiendo, crecer académicamente y profesionalmente, me gusta cambiar de cargo y áreas, cada 2 años evalúo la posibilidad de seguir creciendo y adquirir más conocimiento en otra área.

He participado en la formación de auditor interno BASC y he estado como auditor principal y secundario aplicando lo aprendido.

Entrevistador: Pregunta 12: ¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su labor?

Entrevistado: Las personas basan su comunicación en el correo, redactan el súper correo y al destinatario le da desinterés leer; existe desinterés de responder, la mayoría de veces es mejor llamar o ir hasta dónde está la persona, para hacer más eficiente la obtención de la información. Las relaciones internas dentro de las áreas, el ambiente laboral que se percibe afecta mucho la comunicación y el desarrollo de la operatividad; los casos de roces son pocos, no son comunes.

Entrevistador: Pregunta 13: ¿Cómo califica los procesos de capacitación que desarrolla la organización?

Entrevistado: Las capacitaciones teóricamente son buenas, pero no se da la oportunidad de poner en práctica, como ha ocurrido con los auditores BASC, no siempre se da la posibilidad de poner en práctica lo que aprendes; en ocasiones las capacitaciones son muy rígidas y ladrilludas. En general las capacitaciones son buenas porque en algún momento te sirven para resolver un caso puntual o te dan las bases para manejar la situación.

Entrevistador: Pregunta 14: ¿Qué aspectos considera que se puedan mejorar entorno al almacenamiento y manejo del conocimiento de la organización?

Entrevistado: La capacitación a los operarios enfocado a concientización en los efectos de su actividad diaria, a veces a un operario le da igual marcar o no una entrada o una salida; hacerles ver las afectaciones, impacto económico, y los que nos puede pasar como compañía.

El almacenamiento de la información que existe tiene un respaldo y la información está resguardada.

Entrevistador: Pregunta 15: ¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva entorno a los conocimientos y experiencias adquiridas?

Entrevistado: El tener la libertad de actuar en la práctica sin generar un impacto negativo a la facturación, me gusta replicar el conocimiento y explicar qué es, de dónde viene y enseñar a las personas que me buscan para que así lo puedan exponer a los clientes.

Entrevistador: Pregunta 16 (extra): ¿Considera que la compañía está preparada para el retiro de los críticos?

Entrevistado: Siento que la compañía no está preparada pues las personas desde afuera pueden manipular la información, desafortunadamente desde el área de sistemas falta inactivar de inmediato a las personas que se retiran; porque pueden tener acceso a la información, no hay restricciones, pueden sacar información fácilmente.

COMENTARIO:

Apoyo y respaldo de los jefes a nivel laboral y personal.

Siente que el apoyo es por el desempeño, nivel de responsabilidad y políticas de la organización.

Agradecimiento a la organización por el crecimiento, que le ha permitido tener estabilidad laboral.

Entrevista 2: Diocey Bustos

Entrevistador: Pregunta 1: ¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?

Entrevistado: Mi proceso de aprendizaje lo describo como una Universidad, con un aprendizaje positivo, decidí estudiar un tecnólogo y ahora administración de empresas; ha sido de gran ayuda para mi vida personal y profesional.

Entrevistador: Pregunta 2: ¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?

Entrevistado: Aspectos a resaltar el conocimiento de todos los procesos al poder tener promociones internas, entendiendo de lo más esencial a los más importante, el poder hacer carrera dentro de la organización, haciendo semejanza con la universidad, he pasado de portería, tráfico, consolidación y ahora con la dirección de agencia, una oportunidad de conocer los procedimientos.

Entrevistador: Pregunta 3: ¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización, en cuanto funciones operativas como administrativas?

Entrevistado: Los conocimientos son súper pertinentes, no siento que algo se aprenda sin que se aplique; lo que he aprendido me ha ayudado a estar donde estoy, no siento que nada esté fuera del enfoque, siento que están acorde en las funciones y perfiles; sirven también en índole personal. Siento falta de enfoque en procesos y siento que es pertinente que operaciones vaya amarrado al proceso administrativo, la operación se hace de ya para ya y no entienden los procesos administrativos.

Entrevistador: Pregunta 4: ¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de la información?

Entrevistado: Varios mecanismos, el primero el WMS SISLOG para la administración de las bodegas, de ahí se hace la facturación; SPX dónde se vinculan los vehículos y se hacen remesas y pagos a transportadores; RANSA EN LÍNEA que permite un control de nivel de servicios e información en línea.

Los reportes los tengo en la carpeta memoria del sistema y en los computadores.

Todos los sistemas tienen una memoria donde se registra lo que se va haciendo.

Entrevistador: Pregunta 5: Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento ¿Qué espera de este?

Entrevistado: Espero que el nuevo conocimiento me aporte para aprender y ayudar a facilitar los procesos.

El aprendizaje permite poder hacer las cosas mejor, facilidad e incrementar velocidad de las tareas actuales.

Entrevistador: Pregunta 6: ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiar el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?

Entrevistado: Compromiso al recibir una nueva responsabilidad, siento que los ascensos son una oportunidad y te exige hacer siempre lo mejor. Cuando uno asciende, las personas son más comprometidas que una nueva.

Se aprende solo ya que la persona que se retira no te entrega; existe un reto de las personas que tienes a cargo; se aprende con el día a día por los propios medios lo que lleva a que se cometan errores que cuestan a la organización, como pérdida de dinero, clientes.

Entrevistador: Pregunta 7: ¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?

Entrevistado: Las relaciones con los líderes siento son muy buenas, los líderes han estado dispuestos a confiar y enseñar, muy buen trabajo en equipo, buena comunicación.

Entrevistador: Pregunta 8: ¿Qué falencias identifica entorno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo y si pudiera proponer alguna mejora?

Entrevistado: Falencia, falta de homologación de los procesos, alta falencia en el tema de personal al presentarse situaciones con las personas sobre clima laboral, presunto acoso, explicación de pagos, un mal pago por hora extra, falta capacitación en lo que se puede o no decir a las personas; no se capacita sobre habilidades soft, en especial en el tema legal por el tema de protección; hay temor porque pueden haber repercusiones legales, lo que genera inseguridad para actuar.

Entrevistador: Pregunta 9: ¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?

Entrevistado: El sistema de información es fácil de manejar, es flexible, pero siento que no es el sistema que la organización necesita, no es el idóneo para la empresa, porque existen muchos sistemas, uno para facturación, otro para almacenamiento, y otro para transporte; falta un sistema con información robusto que unifique.

Poder conocer todos los sistemas, generan a los trabajadores dificultad para poder trabajar.

Entrevistador: Pregunta 10: ¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?

Entrevistado: Lectura, me gusta leer, aprecio las reuniones con el equipo de trabajo donde salen temas importantes y conclusiones que permiten aprendizaje sobre situaciones, compartir lecturas y videos en las reuniones.

Entrevistador: Pregunta 11: ¿Cuáles son las expectativas que le generan un proceso de formación?

Entrevistado: Expectativas de crecimiento personal y profesional, avanzar y crecer en la organización, un mejor salario que te ayuda en la vida personal; van en la misma dirección si se gana algo en el aspecto profesional, llena de mucha satisfacción en lo personal.

Entrevistador: Pregunta 12: ¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su labor?

Entrevistado: La comunicación afecta muchísimo, los problemas son por falta de comunicación, somos muy formales y nos dedicamos a escribir correos, hace falta ser más efectivos y ágiles en los mensajes; se deben aterrizar los medios de comunicación y hacer un canal efectivo, un mensaje de celular debería ser un soporte.

La comunicación es lo que más genera problemas en la organización.

Entrevistador: Pregunta 13: ¿Cómo califica los procesos de capacitación que desarrolla la organización?

Entrevistado: Las capacitaciones son muy buenas y otras que no son tan buenas, las capacitaciones didácticas son muy buenas como las del SENA, ARL, Bomberos, las capacitaciones teóricas no tienen un gran impacto, son unilaterales y no tienen alcance. Por otro lado, las teóricas deben cambiar porque las personas se duermen al estar escuchando las capacitaciones.

Las capacitaciones deben ser más didácticas.

Entrevistador: Pregunta 14: ¿Qué aspectos considera que se puedan mejorar entorno al almacenamiento y manejo del conocimiento de la organización?

Entrevistado: Tener un procedimiento y hacer que las personas lo apliquen y cumplan, de tal manera que sea transparente al momento en que una persona se retire; cada cliente tiene particularidades en su manejo, se debe hacer un check list de manejo de cada cliente, un mapa de proceso de cliente para que se continúe de la misma manera.

El cargo más crítico es el coordinador de inventarios, deben tener claros procesos y mapa de proceso por cliente de forma documentada, un manual de manejo del cliente que tenga detalles de cierre, lotes, fechas; diferente al acuerdo de nivel de servicio.

Entrevistador: Pregunta 15: ¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva entorno a los conocimientos y experiencias adquiridas?

Entrevistado: Trabajando y dando retroalimentación al equipo de las novedades para poder solucionar en especial ante una reclamación o siniestro.

Todo el tiempo se retroalimenta del conocimiento personal que se tiene, del trato de un cliente, de hechos importantes que ameritan ser compartidos. Se retroalimentación sobre los procesos, especialmente si hay un problema.

APORTE:

En la compañía se necesita más control. No hay auditoría de procesos, se necesita bloqueos que no permitan avanzar los procesos si no se cumplen y completan tareas en cada una de las etapas del proceso, siento que los sistemas de información son muy flexibles.

Entrevista 3: Patricia Agudelo

Entrevistador: Pregunta 1: ¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?

Entrevistado: Un proceso muy interesante, inicié en ventanilla, después manejé clientes importantes durante 7 años; actualmente soy jefe de planta; salir de la zona de confort da miedo.

Entrevistador: Pregunta 2: ¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?

Entrevistado: La disciplina, la responsabilidad, deseo de surgir y hacer algo diferente y aprender cosas nuevas.

Valorar lo que se hace, cuando eres tenido en cuenta para los ascensos hace ver que vale la pena.

Entrevistador: Pregunta 3: ¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización, en cuanto funciones operativas como administrativas?

Entrevistado: 80% que le sirve a uno. Lo toman en cuenta a uno para cursos de servicio al cliente, entre otros, el conocimiento te ayuda, a que no seas sólo empírico y logres triunfos como ser tecnólogo y el apoyo que brinda la compañía.

Entrevistador: Pregunta 4: ¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de la información?

Entrevistado: Almaceno información en el computador, correo, celular, casa, tengo un orden propio para almacenar la información; a medida que pasa el tiempo la información pasa a un archivo muerto.

Entrevistador: Pregunta 5: Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento ¿Qué espera de este?

Entrevistado: Aprender más y poder aplicar; de 10 - 1 surge, espero que pueden ser igual o aprender de mí, capacito a todo mi equipo de trabajo, mostrando sus cualidades, las personas dentro de la organización me han orientado.

Entrevistador: Pregunta 6: ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiar el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?

Entrevistado: Conocer el cargo como tal; saber qué quieren y que esperan las personas que me han llevado al cargo; saber y conocer las falencias de personas anteriores para mejorar los puntos críticos y no fallar en eso; siempre ha recibido los cargos sola, me explicaron muy poco y empecé a buscar de forma empírica apoyándose con otras personas que están alrededor de este cargo.

Entrevistador: Pregunta 7: ¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?

Entrevistado: Es difícil, ya que no todos tienen el mismo carisma, uno aprende de otras personas que le orientan, se espera muchas cosas mutuamente y cuando no se dan debes entender las expectativas; en términos generales califico buena la relación con los líderes.

Entrevistador: Pregunta 8: ¿Qué falencias identifica entorno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo y si pudiera proponer alguna mejora?

Entrevistado: Falencias: existen momentos o situaciones que no dependen de uno sino de otras personas, de terceros; es importante que todos habláramos uno solo idioma y una sola persona

identificará la situación; existen áreas divididas y no nos vemos como uno solo ante una respuesta para alguien que necesita y no son claras y oportunas las respuestas ya que cada uno intenta mostrarse ante las personas; quieren mostrar que su área es la mejor y no ven que somos una sola compañía. No se habla un sólo idioma, se debe buscar una sola identidad hacia afuera.

Entrevistador: Pregunta 9: ¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?

Entrevistado: Son muy buenos, nos ayudan muchísimo; el sistema de información permite tener trazabilidad siempre y cuando se tenga todo marcado en el sistema, y dar respuesta a los clientes sobre la realidad de lo que ocurre, es muy pertinente en las funciones que desempeño.

Entrevistador: Pregunta 10: ¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?

Entrevistado: Leer, aprender y preguntar mucho, me oriento en personas que me puedan orientar de la mejor manera para que verifiquen que lo que estoy realizando está bien o no.

Entrevistador: Pregunta 11: ¿Cuáles son las expectativas que le generan un proceso de formación?

Entrevistado: Surgir, crecer, aprender cada día algo y poder enseñar, tanto en lo laboral como en lo personal,

Entrevistador: Pregunta 12: ¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su labor?

Entrevistado: La comunicación no debe quedarse en un correo o en un WhatsApp o en una llamada; se deben agotar todos los aspectos de comunicación para que el mensaje llegue correctamente y validar si entendió y está claro el mensaje, revisar y hacer seguimiento por si

surgen dudas; se asumen cosas que no se deberían asumir, antes de juzgar se debe preguntar; nos gastamos más tiempo escribiendo que llamando y dando claridad en el mensaje.

Entrevistador: Pregunta 13: ¿Cómo califica los procesos de capacitación que desarrolla la organización?

Entrevistado: Las capacitaciones son muy buenas. Han mejorado bastante, pero es triste que no se aprovechen; el aprender es necesario y que las personas quieran crecer, se debe crecer para la vida; la compañía te brinda cosas.

Las capacitaciones si son pertinentes, no son impuestas, se han hecho encuestas a las personas para saber en qué quieren ser capacitados.

Entrevistador: Pregunta 14: ¿Qué aspectos considera que se puedan mejorar entorno al almacenamiento y manejo del conocimiento de la organización?

Entrevistado: Mensualmente se deberían recoger de los computadores la información más importante; comparto la clave de mi computador por mi rol, es importante recoger la información para responder ante reclamaciones.

Se debe evitar que la información se quede en el computador del usuario. Se debería buscar seleccionar la información valiosa, centralizarla y llevarla a un lugar seguro.

Entrevistador: Pregunta 15: ¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva entorno a los conocimientos y experiencias adquiridas?

Entrevistado: Crecer muchísimo, he aprendido algo nuevo en cada cargo que he estado.

APORTE:

Que las personas quieran la empresa de otra manera, vernos todos iguales, independientemente de los rangos, saber que la compañía somos todos; utilizar el término lo hicimos y no lo hice.

Trabajar en la comunicación con la finalidad de que el colaborador quiera la compañía.

Entrevista 4: Juan Gabriel Camacho

Entrevistador: Pregunta 1: ¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?

Entrevistado: El proceso de aprendizaje de operaciones a comercial ha sido muy diferente, iniciando por el contacto, ya que comercial tiene contacto con todas las áreas de la compañía; el entablar relación comercial fue un proceso bastante difícil; ya llevo dos años en esa área y la idea es seguir aprendiendo, es una gran diferencia con el área operativa ya que tenía un amplio conocimiento en operaciones pero en el área comercial todos los días se dan nuevos requerimientos de los clientes (*hard-discount*) y solicitudes nuevas.

Desde el área operativa lo hice con el apoyo y experiencia de mis compañeros de trabajo; estuve conociendo la herramienta SISLOG, manejando los inventarios, manipulación de alimentos, afortunadamente tengo un rápido proceso de aprendizaje.

Entrevistador: Pregunta 2: ¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?

Entrevistado: El aspecto que más resalto es la disposición de mis compañeros y jefe en la enseñanza del proceso y gestión comercial que se hace a diario, donde se requiere seguimiento a sus exigencias, portafolio de servicios y al mercado.

Entrevistador: Pregunta 3: ¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización, en cuanto funciones operativas como administrativas?

Entrevistado: El proceso de aprendizaje nunca termina, es un proceso que al requerir contacto con todas las áreas necesita apoyo de todos, las exigencias de los clientes es un proceso que no es exclusivo del área comercial, necesita de facturación, gestión humana, operaciones; comercial es un engranaje entre el cliente y la compañía, fundamental para la prestación de servicio al cliente.

Entrevistador: Pregunta 4: ¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de la información?

Entrevistado: Se inicia con el recibo de la información de los clientes, es un proceso que demora 3 días en los sistemas de información que se maneja; el área de cartera hace la vinculación del cliente en la compañía, después pasa por parametrización en AX, se crea la tarifa; si tiene servicios de almacenamiento se crea en SISLOG y el área correspondiente hace la marcación en el sistema; para el caso de SIMPLEXITY, se crea la tarifa en ese software.

Considero que los mecanismos de información son suficientes; se maneja un archivo digital de los clientes en Intranet, ahí se registra la ficha del producto.

Entrevistador: Pregunta 5: Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento ¿Qué espera de este?

Entrevistado: Espero que el conocimiento me dé el resultado que espero; que surta efecto, que al tener una idea nueva sea exitosa contrario a ser un fracaso.

Entrevistador: Pregunta 6: ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiar el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?

Entrevistado: Lo primero aprender, todo lo que se pueda absorber para desarrollar una idea es tener una base; es fundamental el trabajo en equipo, poder desarrollar aportando, dando ideas y buscando una solución a una problemática.

Entrevistador: Pregunta 7: ¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?

Entrevistado: Excelente, en RANSA se siente un solo equipo, en cabeza de cada líder se dan nuevas y buenas ideas, es fundamental el trato con los subalternos, se ve y siente mucho el tema de liderazgo más que un jefe como tal.

Entrevistador: Pregunta 8: ¿Qué falencias identifica entorno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo y si pudiera proponer alguna mejora?

Entrevistado: Una falencia es que los comerciales estamos en la oficina atendiendo llamadas o requerimientos; deberíamos estar afuera buscando oportunidades de atraer más clientes a la compañía. El salir a buscar clientes, atraer clientes, buscar compañías, personas emprendedoras con ideas de negocio buenas, y si tenemos las herramientas y apoyo sería genial poder hacerlo. Un plan de mejora sería atraer a los clientes, políticas como el tema de mínimos (en kilos de despacho) ya que dificulta dar oportunidad a los clientes que hoy no son grandes y no logramos prestar servicio a tiempo, ahora debemos ir como compañía tocar la puerta al cliente para ofrecer los servicios logísticos a los clientes que cuando no eran tan grandes no logramos atender.

Entrevistador: Pregunta 9: ¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?

Entrevistado: El área de sistemas no tiene la suficiente capacidad o memoria de almacenar la información que a diario suministra la compañía.

Entrevistador: Pregunta 10: ¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?

Entrevistado: La empatía en el negocio es muy importante, no somos una compañía perfecta, tenemos errores y tenemos la capacidad para asumir el error. Estoy estudiando negocios internacionales, voy en VI Semestre, quiero hablar inglés y francés, salir del país y regresar con un aprendizaje mayor y volver a trabajar en RANSA.

Entrevistador: Pregunta 11: ¿Cuáles son las expectativas que le generan un proceso de formación?

Entrevistado: Aprender cosas nuevas y el compañerismo; ser una mejor persona.

Entrevistador: Pregunta 12: ¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su labor?

Entrevistado: No todos los procesos, no todas las áreas llegan a tener el conocimiento del resto de áreas, vía celulares, correos, chat, la información se puede perder; el mismo ingreso de un cliente nuevo no llega a operaciones ya que no tienen los medios necesarios; puede llegar a oídos porque el cliente ya llegó, sin embargo, la información no fluye, los canales de comunicación son para administrativos pero para operaciones no hay medios de comunicación directa.

El desconocimiento de los procesos hace que el área operativa no sepa qué hacer con el cliente que ingresa; en ocasiones no se involucra al área de facturación, la falencia de comunicación es bastante alta.

Entrevistador: Pregunta 13: ¿Cómo califica los procesos de capacitación que desarrolla la organización?

Entrevistado: Se tienen muchas capacitaciones, pero realmente importantes muy pocas; la capacitación debería ser enfocada a mi labor diaria; sino tiene nada que ver con lo que yo hago no me estaría capacitando, estaría asistiendo a un curso que no se para que me va a servir; las capacitaciones no están enfocadas a lo que se necesita.

Entrevistador: Pregunta 14: ¿Qué aspectos considera que se puedan mejorar entorno al almacenamiento y manejo del conocimiento de la organización?

Entrevistado: Que no quede en un registro, en una hoja de asistencia; se debería retomar el proceso 4 o 6 meses después de tal forma que la persona no lo olvide y no quede en el papel; no se estaría perdiendo la capacitación y el colaborador tendrá presente la importancia de la misma.

Entrevistador: Pregunta 15: ¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva entorno a los conocimientos y experiencias adquiridas?

Entrevistado: Retroalimentación se recibe buscando el medio para que no todo quede en una primera conversación o charla, que se tome el tema y llevarlo a profundizar, llevarlo a un ámbito más profundo; llevar lo teórico a lo práctico.

APORTE:

Quisiera que otras personas tengan la oportunidad de la entrevista y conocer su punto de vista, me gustaría que de pronto muchos compañeros tuvieran la oportunidad de tener esta charla, y de responder estas preguntas desde las áreas en que se encuentran en este momento. Brindarían un enfoque muy diverso.

Entrevista 5: William Duran

Entrevistador: Pregunta 1: ¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?

Entrevistado: Llevo en la compañía 12 años, gracias al apoyo del alguno de mis jefes en éste momento he logrado avanzar de forma personal y profesional, he ayudado a mi familia, he logrado surgir durante éste tiempo gracias a la disposición he logrado culminar mis estudios; gracias a ciertos convenios he logrado avanzar y profesionalizarme, estudiar y fortalecer conocimientos empíricos que tenía; siempre he querido surgir.

Entrevistador: Pregunta 2: ¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?

Entrevistado: Agradezco el espacio que me dieron para estudiar y llevar las responsabilidades de la empresa, eso me permitió culminar mis estudios, el apoyo de mis compañeros quienes me enseñaron los sistemas de información y los procesos, afortunadamente se dieron los resultados con mis jefes. Inicié como auxiliar; estuve durante tres años en el turno de la noche y no estaba bien percibido.

Gracias a todo el conocimiento que he adquirido me permitió escalar en la compañía, fue en parte por la disposición que he tenido.

Entrevistador: Pregunta 3: ¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización, en cuanto funciones operativas como administrativas?

Entrevistado: Hay cosas que he adquirido por la experiencia y por los estudios; me apoyé con los clientes quienes también me capacitaron; la compañía me dio un reto que me permitió seguir creciendo; pero la compañía colocó el reto y no el apoyo de la capacitación; llamé a los clientes y los clientes empezaron a capacitarme, no hubo acompañamiento en temas de capacitación cuando tuve cargos nuevos y siempre en cualquier cargo se necesita la capacitación; fue agotador, los horarios eran muy extensos para la implementación del sistema de información WMS no se dio beneficio adicional a las personas y por los horarios extensos las personas se fueron, pasamos de tener 20 personas a tener 10 y debíamos sacar la operación.

El conocimiento lo adquirí con la experiencia y con los inconvenientes presentados, preguntando y pidiendo retroalimentación, efectuando consultas, acerca de que si lo estaba haciendo bien o mal. Es una falencia que al colaborador no lo busquen para hacer seguimiento y saber que se debe hacer; he sentido aislamiento sin preguntar que me hace falta para fortalecer mis conocimientos, la compañía espera que el operario salga por sus propios medios.

Entrevistador: Pregunta 4: ¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de la información?

Entrevistado: Dos partes, el almacenamiento de información está en el WMS que resguarda los inventarios de los clientes y por otro lado el almacenamiento en la plataforma de intranet para compartir carpetas; en mi puesto de trabajo tengo la organización de carpetas por mes, por año, por áreas: tesorería, gestión humana y facturación, por citar ejemplos.

En los cargos he reemplazado a personas que se aburrían y dejaron los puestos, nunca me entregaron el puesto; recuerdo que se pagó mucho dinero por no tener organizada la información y por ese motivo ahora organizo mi puesto; sin embargo, la compañía no tiene una forma única para almacenar la información para tener un control documental.

Debería existir una organización por cada puesto de trabajo, eso debería realizarlo la compañía. Cuando hay rotación se pierde información.

Entrevistador: Pregunta 5: Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento ¿Qué espera de este?

Entrevistado: El conocimiento que espero es que sea interno de la compañía, espero un reconocimiento; por lo menos una felicitación; siento que las demás personas no lo ven; en ocasiones se hacen cosas y pasan desapercibidos los esfuerzos y eso desmotiva al equipo de trabajo, debería existir un beneficio; debería ser algunas veces incentivos monetarios, porque el beneficio que se recibe es para todos.

Todos intervienen en la operación y vienen con un listado para reconocer solamente a 3 o 5, es incómodo ya que muchos otros participaron para llevar a cabo la prestación de servicios estos actos hacen que las personas sientan diferencias; las personas que hacen éstas actividades no piensan en el auxiliar.

Entrevistador: Pregunta 6: ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiar el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?

Entrevistado: Uno de los primeros retos fue cuando me pidieron que trabajara como coordinador de inventario, desde la parte operativa, sabía que venía realizando muy bien mi labor y tenía un reto de bajar la siniestralidad de la compañía; en la parte operativa sabía que estaba haciendo bien la labor y no entendía porque se estaba pagando siniestralidad, mostré y evidencié la mala administración de un inventario pero nunca tuve un reconocimiento; demostraré a la compañía que los siniestros no eran reales sino una mala administración de los inventarios y sólo se vio el resultado positivo y ahí quedó.

Después de eso el reto siguiente fue manejar personal, intervenir a las personas que llevaban más de 20 años en la organización sin querer aportar más, en su momento fue bastante duro, la gente era muy reacia a cambiar, y ser jefe a los 4 años en la compañía; mostré la necesidad de trabajo en equipo.

Con posterioridad llegó el reto de manejar el costo de nómina, consumo de energía, poder bajar valores que son importantes para la compañía; en ocasiones se sale de las manos, ej. el tener ausencia de personal es imposible dejar de generar horas extras; la compañía no veía que hacían

falta personas, uno se siente atacado y no ven a profundidad; hace 4 años me hicieron comprometer a disminuir las horas extras siempre y cuando se tuviera la nómina completa; las áreas ven los objetivos y sus metas pero no siento involucramiento. Sería bueno un programa de ponerse en los zapatos de otros, lo veo necesario que se implemente en la compañía

Entrevistador: Pregunta 7: ¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?

Entrevistado: La relación con los líderes, con mi jefe directo ha sido buena, en temas personales o laborales está el apoyo, siempre me he sentido conforme, siento que mi jefe es una persona directa pero hace falta reconocimiento, la felicitación; anteriormente si tuve problemas con una de mis jefes, llamaba la atención a cada momento, mucha gente se ponía a llorar a pesar de que daban el 100% de su trabajo, las personas no deben aguantar eso, diciendo palabras groseras y gritando, sin importar dónde estaba ni el escenario, pedí un reunión con el siguiente conducto regular a mi jefe que era el Gerente y me vi sin apoyo ya que mis compañeras no quisieron hablar; yo exigí que me trataran con respeto; es importante hablar y no dejar que las cosas pasen.

Si no hay un buen líder o una buena cabeza el equipo no va a funcionar; actualmente estoy reemplazando a una persona que no fue buen líder.

Entrevistador: Pregunta 8: ¿Qué falencias identifica entorno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo y si pudiera proponer alguna mejora?

Entrevistado: Las falencias que observo están enfocadas con el área de facturación porque no están claras las tarifas y procesos; se hacen negociaciones que lo enredan a uno por su trabajo y no ven la parte operativa, debe haber algo estándar para vender los servicios, los sistemas de información son buenos, pero las definiciones comerciales no, por lo que generan una mala facturación, no está correctamente procedimentado.

El biométrico, nombran un procedimiento y el procedimiento no está, se debe empezar a ver la necesidad de cada área y crear los procedimientos en conjunto; hacen falta procesos en comercial, facturación y hacerlos llegar a la parte operativa ya que no saben el impacto, es importante que vean a las áreas capacitando a los auxiliares y no sólo al jefe.

Se dan respuestas inadecuadas como ustedes no lo saben.

Entrevistador: Pregunta 9: ¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?

Entrevistado: Los sistemas de información están funcionando, se han tenido grandes dificultades porque cuando solicitan negociaciones nuevas el sistema no lo puede hacer, no se evalúan los impactos dentro del sistema; se debe quitar la mentalidad a los clientes que el sistema no sirve o no funciona, se tienen grandes retos con el área de sistemas de información ya que se deben acoplar a las necesidades del cliente; cuando no se concilia con el cliente se hacen manualidades y vamos a tener problemas con la facturación electrónica.

En el sistema para pago de nómina se ha mejorado, pero aún se tienen muchas falencias, no se mira si el sistema está efectuando correctamente la liquidación de horas extras, el reloj tiene falencias y lleva a inconformidades en los colaboradores; se reporta y siento que no lo miran o no lo reportan.

La empresa se enfoca si está cumpliendo el horario, pero no ve si se está cobrando bien o de forma correcta.

Entrevistador: Pregunta 10: ¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?

Entrevistado: Temas de liderazgo, de almacenamiento, bienestar, manejo de personal, relaciones con los clientes, conocimiento de buenas prácticas de manufactura, seguridad y salud en el trabajo, temas de calidad en general; hoy se necesita de esos conocimiento y capacitación para poder dar respuesta y atender una auditoría; a los jefes se les debería capacitar en mantenimiento, calidad, SST, si llega una auditoría o como por ejemplo cuando llega la secretaría de salud y el responsable no está uno debe conocer el proceso para poder brindar respuesta, el líder debe tener la información a través de una capacitación.

Entrevistador: Pregunta 11: ¿Cuáles son las expectativas que le generan un proceso de formación?

Entrevistado: El haber logrado profesionalizarme y tener hoy una ingeniería, seguir creciendo económicamente y tener una mejor remuneración; en mi puesto me ven como los directores de agencia y William. Es el mismo cargo, pero con distinto nivel salario, falta uniformidad y un mejor salario como gratificación, existe un malestar por la diferencia entre cargos, salarios y carga laboral, esa situación pasa con los coordinadores de inventarios, donde se debería pagar de acuerdo al cliente que tengan asignado; la expectativa es seguir creciendo, pero también con una remuneración adecuada que me permita también tener una satisfacción. Un coordinador debería ganarlo según sus clientes, tener una bonificación. No se piensa en el equipo de trabajo, la parte económica no está bien.

Entrevistador: Pregunta 12: ¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su labor?

Entrevistado: El tema de comunicación es crítico como organización, a veces se piensa más en el resultado propio que en el objetivo, pero no en el otro (compañero), a veces no se dicen cosas que pueden impactar al otro. Se deberían tener mejores canales de comunicación y mejores alternativas, porque hacen ver el trabajo de otro manchado, se ven silencios y el problema puede reventar al otro, no se trabaja en conjunto, se debe pensar en los resultados de la organización y no en temas individuales; el tema de comunicación debe mejorar, pero se debe trabajar como equipo, se deben hacer relacionamientos en la organización. No todas personas tienen el profesionalismo para aceptar, a veces las personas sienten que el tema es personal y no ven mejora.

Entrevistador: Pregunta 13: ¿Cómo califica los procesos de capacitación que desarrolla la organización?

Entrevistado: La capacitación últimamente ha sido muy buena, la empresa ha utilizado recursos, anteriormente no se veía, en temas de liderazgo la plataforma donde estoy siente que hace falta más presencia de gestión humana, aunque existe una figura las personas no lo sienten; desde Bogotá se ve bastante el tema de capacitación pero hace falta capacitar al auxiliar, no se conoce el

producto que va a llegar, y aun así se le pide que vayan y analicen. Hay un tema de servicio de cliente dónde si no existen los auxiliares no se pueden hacer las actividades core del negocio.

Los auxiliares deberían capacitarse en los clientes, el producto que maneja, lo pactado con los clientes; el servicio al cliente se debería capacitar a todos, el proveedor de capacitaciones debería tener disposición para acoplarse al horario de los auxiliares; se debería capacitar al auxiliar en trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente, comunicación asertiva. Mucha capacitación para coordinadores y jefes, pero poca para auxiliares.

Entrevistador: Pregunta 14: ¿Qué aspectos considera que se puedan mejorar entorno al almacenamiento y manejo del conocimiento de la organización?

Entrevistado: Deberíamos acoplarnos en temas de infraestructura, somos pioneros en temas de frío pero considero que aún falta, han salido muchas oportunidades en el mercado y se deberían tomar la ideas que han salido; hace 2 meses y medio hubo un tema de expo logística y no se envió a nadie de la compañía; no se buscan alternativas en el mercado, hay buenas oportunidades para ver el tema de almacenamiento en ferias y exposiciones.

En temas de almacenamiento de información, se debe organizar desde los puestos de trabajo, almacenar en carpetas, tener carpetas que sean transparentes para todos y detectar inconvenientes a tiempo, los procesos están mal desde la facturación y desde la nómina. Se debería hacer una auditoría a los coordinadores de inventario en ocasiones sólo se ve lo que reportan pero no se audita, ha pasado eventos donde dejamos de facturar un año y ahí no hay tiempo para reclamación al cliente.

Entrevistador: Pregunta 15: ¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva entorno a los conocimientos y experiencias adquiridas?

Entrevistado: La retroalimentación con mi equipo de trabajo lo hago constante, no he visto oportunidades de retroalimentación mis jefes o momentos para retroalimentar a las áreas, no sacamos el espacio, nos enfocamos a unas evaluaciones anuales o semestrales, en caso de un inconveniente se debería hacer a tiempo; se debe buscar personalmente y también deben buscar las áreas la retroalimentación respectiva.

APORTE:

Debemos ser más equitativos, recibí un llamado de atención de una vez sin hablar, yo no veo el impacto ya que el jefe siempre es el que manifiesta las novedades de nómina, esa es mi apreciación; en ocasiones el retraso de la nómina son las falencias de las otras áreas. Se debe trabajar en equipo; yo reporto la novedad y no se dejan en el sistema; este inconveniente es a nivel nacional, con el llamado de atención me sentí atacado y no hubo llamado de atención a las otras áreas, es una inconformidad grande porque se toca el bolsillo de las personas.

Falta equivalencia en salario y responsabilidades; se debe ver los coordinadores y los clientes que tienen a cargo.

Entrevista 6: Angélica Benavides

Entrevistador: Angélica lleva muchísimos años en la organización, más de 20 años en la compañía. En este momento, trabaja en el área de laboratorio. Gracias por tu tiempo y espacio, y por querer participar en este proceso de investigación.

Entrevistador: Pregunta 1: ¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?

Entrevistado: Yo ingresé de 17 años, entré a la sala de procesos como seleccionadora de frutas, y ahí duré mucho tiempo en esa área, después pasé al área de planta, después pasé al área de calidad, y así sucesivamente fui avanzando, hasta llegar al área de devoluciones. Medio tiempo trabajaba en el área de devoluciones y el resto del mismo en el laboratorio; con el tiempo me pasaron a tiempo completo en el laboratorio. La empresa dio la oportunidad de estudio y no lo aproveché, ese fue un gran error mío porque pude haber avanzado más en la compañía.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo llevas tú en la organización, Angie?

Entrevistado: Llevo 27 años, los cumplí el 1ero de octubre.

Entrevistador: Y de esos 27 años, cuántos en laboratorio.

Entrevistado: En laboratorio llevo 20 años.

Entrevistador: Tú crees que en ese tiempo, si hubo el apoyo de la organización, pero fue falta tuya. Y qué crees que pasó Angie, nos podrías contar un poco qué pasó para no haber aprovechado estas oportunidades de estudio.

Entrevistado: Yo le dedico mucho a mi hogar, a mi familia, estuve muy enfocada en eso. Había la oportunidad, pero también la parte económica influyó, me afectó mucho. Mis hijos estaban muy pequeños, y por no dejarlos solos y no tenía quién los cuide en su momento.

Entrevistador: Pregunta 2: ¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?

Entrevistado: Las oportunidades que ha dado la empresa, de cursos del SENA, como por ejemplo servicio al cliente o un tema relacionado al laboratorio, de alimentos, temas enfocados en el área que trabajo.

Entrevistador: ¿Cuándo participas en un proceso de capacitación, sientes que es bueno?

Entrevistado: Sí, me parece que es bueno.

Entrevistador: Pregunta 3: ¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización, en cuanto funciones operativas como administrativas?

Entrevistado: Los califico buenos, porque prácticamente yo misma me he dado cuenta de mis funciones, yo misma he aprendido, ensayando y practicando. No he sido capacitada directamente por nadie. Lo único que me enseñaron fue temas de facturación, el uso del AX, el jefe que estaba en su momento, me enseñó esta parte. Hoy en día, yo soy quien realizo esta actividad en el Laboratorio, pero ha sido más mi empeño y buena actitud.

Entrevistador: Pregunta 4: ¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de la información?

Entrevistado: En el computador se guarda toda la información, en las carpetas y AZ. Ahí se encuentra el 100% de la información, el problema es que desconocemos dónde están algunas rutas. Por ejemplo: los documentos que se necesitan para la certificación de laboratorio 17025.

Entrevistador: ¿Qué sientes que faltó ahí, para que tú conocieras estas rutas?

Entrevistado: Faltó más comunicación de la jefe inmediata para que nos indicara donde se almacena cada cosa. Se necesitaba una capacitación antes de que se fuera. Yo en varias oportunidades se lo manifesté, que la necesitáramos a fin de que cuando pregunten, en su ausencia, nosotros podíamos dar una respuesta acertada.

Entrevistador: Pregunta 5: Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento ¿Qué espera de este?

Entrevistado: ¿Qué espero? Que me indiquen si lo hice bien o lo hice mal, que nos capaciten más. Pues hay temas en los que uno queda como perdido.

Entrevistador: ¿Por qué sientes que el conocimiento se queda como en cierta parte, se queda como en un punto, cierto?

Entrevistado: Sí. Falta que se nos enseñe dónde quedan las cosas. Cuando se fue el jefe directo a permiso natal, fue muy complicado, empezaron a ingresar de otras áreas como calidad. Dado que había muchas cosas que no sabíamos dónde estaban.

Entrevistador: Pregunta 6: ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiar el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?

Entrevistado: En el caso de nosotros, responderle al cliente de que las cosas se están haciendo bien, la confiabilidad, los resultados, y en ese proceso ir aprendiendo más y más. Por ejemplo: envían correos: “¿por qué no se está colocando la afectación normativa del producto?”, pues el cliente indica que hay una norma, eso a uno lo ayuda mucho a enfocarse más. Con todos los correos que he visto, me he preparado bien, tanto así que un cliente me felicitó, me ha gustado mucho su labor, han contestado rápido los correos.

Entrevistador: Menciona tres cosas importantes: la confiabilidad de la información, entrega de información a tiempo y servicio al cliente.

Entrevistado: Me gusta entregar los informes a tiempo. Si son a los 6 días, lo envío en esas fechas, así es como lo he estado realizando en ausencia de mi jefe.

Entrevistador: Pregunta 7: ¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?

Entrevistado: La relación es bien, a veces falta la retroalimentación y lo otro es que lo dejan a uno por un ladito. No nos explican bien, nos sentimos alejados del grupo.

Entrevistador: Ese sentir ha sido desde hace mucho tiempo

Entrevistado: Sí señora.

Entrevistador: Sientes como que no hay un tema de inclusión.

Entrevistado: Sí señora.

Entrevistador: Y con respecto al tema de comunicación sientes que es bueno o no tan bueno.

Entrevistado: No tan bueno. Últimamente con mi jefe mayor, hemos tenido más contacto y hemos hablado, pero que antes no lo hemos tenido. Considero que esto se da porque no está mi jefe de inmediato.

Entrevistador: ¿Qué propuesta tendrías para mejorar esta comunicación?

Entrevistado: Que nos tengan un poquito más en cuenta, en reuniones. A veces realizan integraciones, que lo integren a uno.

Entrevistador: Pregunta 8: ¿Qué falencias identifica entorno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo y si pudiera proponer alguna mejora?

Entrevistado: Los equipos están bien, apoyo en el laboratorio, a veces nos sentimos colgados, se necesita una persona ahí. Con respecto a llenar formatos, no se llenan a la velocidad que se necesita, no es que uno quiera, sino que algunas veces no alcanza el tiempo.

Entrevistador: Pregunta 9: ¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?

Entrevistado: La información en el sistema se ha manejado bien, cuando se ha requerido un *back up*, se ha tenido.

Entrevistador: Pregunta 10: ¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?

Entrevistado: El día a día uno va aprendiendo cosas sobre los métodos que se hacen en el laboratorio, informes, nuevos formatos, cotizaciones. Cada día se va aprendiendo algo más.

Entrevistador: Pregunta 11: ¿Cuáles son las expectativas que le generan un proceso de formación?

Entrevistado: Seguir adelante, el error mío fue no seguir estudiando. Yo me siento bien en lo que hago, si hubiera estudiado más hoy sería la jefe de laboratorio. Por otro lado, las capacitaciones me dan una visión de cómo es el día a día al laboratorio. Con respecto a mis expectativas es seguir creciendo, luchando para salir adelante.

Entrevistador: Pregunta 12: ¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su labor?

Entrevistado: No se contesta el teléfono a tiempo; un cliente solicita algo y no se entrega la información, la falta de cumplimiento a los clientes. También, la recepción de las llamadas, a veces cuando he reemplazado en recepción, uno se da cuenta al pasar las llamadas a ciertas extensiones, nunca contestan. Es una falencia general de toda la compañía que no responden las llamadas a tiempo.

Entrevistador: Pregunta 13: ¿Cómo califica los procesos de capacitación que desarrolla la organización?

Entrevistado: Me parece que son bien, acorde a las necesidades. Hay temas que son importantes para ser aplicados dentro de la compañía.

Entrevistador: Pregunta 14: ¿Qué aspectos considera que se puedan mejorar entorno al almacenamiento y manejo del conocimiento de la organización?

Entrevistado: Sacar tiempo para revisar bien dónde está la información, pues con el día a día no se ha podido. No ha sido posible identificar las rutas donde está almacenada la información.

Entrevistador: Pregunta 15: ¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva entorno a los conocimientos y experiencias adquiridas?

Entrevistado: Verificar nosotros mismos dónde está la información, ir estudiando y leyendo qué hay ahí para uno aprender, qué hay ahí para retroalimentar para dar una buena explicación cuando haya una auditoría.

Entrevista 7: Benedicto Ariza

Entrevistador: Benedicto lleva muchísimos años en la compañía, él trabaja en el área de mantenimiento con el cargo de técnico de mantenimiento.

Entrevistador: Pregunta 1: ¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?

Entrevistado: En Colfrigos he aprendido muchas cosas, aquí aprendí todo lo relacionado al amoniaco, las cosas que sé, las aprendí aquí.

Entrevistador: ¿Cómo lo describes, bueno?

Entrevistado: Me parece excelente. Lo que yo sé lo he aprendido en Colfrigos. Llevo 22 años, Colfrigos es una escuela.

Entrevistador: ¿Los 22 años han sido en el área de mantenimiento?

Entrevistado: No, 3 años en las puertas cargando y descargando carros, como cuadrilla. Yo pasé a mantenimiento porque tenía idea de los temas relacionados a construcción y el ingeniero pedía mi apoyo para trabajar en temas de construcción, por ejemplo, hacer pisos. En ese tiempo estaban haciendo el piso para la estantería para la cámara, la que hoy en día es la 17, me llevaron allá a pintar a pulir para que instalaran la estantería, y así me fui quedando en mantenimiento. Llevo ya 19 años en mantenimiento.

Entrevistador: Pregunta 2: ¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?

Entrevistado: Colfrigos me ha dado la oportunidad de aprender. Lo que sé, lo he aprendido con Colfrigos.

Entrevistador: ¿Qué crees que ha pasado, como para que ese proceso haya sido más fuerte, y así hubieses alcanzando el puesto de Jefe de Mantenimiento?

Entrevistado: La falla fue mía, no he estudiado, me quedé dormido. En ese tiempo no estudié, esta fue la causa por la que no soy algo más que técnico.

Entrevistador: Pregunta 3: ¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización, en cuanto funciones operativas como administrativas?

Entrevistado: Sí claro, porque las capacitaciones le enfocan a uno más cosas, por ejemplo cuando la organización brinda capacitaciones de la ARL. Charlas que le dan a uno, aprende más cosas.

Entrevistador: Pregunta 4: ¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de la información?

Entrevistado: Yo lo que tengo sería mi misma memoria, lo que a mí me ha matado es no tener conocimientos de sistemas, yo estaría más alto si los tuviera. Mi debilidad son los temas relacionados a sistemas, porque nunca he tenido la oportunidad de estudiarlo.

Entrevistador: Pregunta 5: Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento ¿Qué espera de este?

Entrevistado: Que me sirva, poder aprender y poderlo practicar.

Entrevistador: Pregunta 6: ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiar el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?

Entrevistado: Lo que pienso es que uno debe de cumplir, lo que aprendió ahí mismo, ponerlo en práctica y aplicarlo ahí en la misma empresa.

Entrevistador: Esa oportunidad de ponerlo en práctica, sientes que se da dentro de la organización.

Entrevistado: Sí claro, cuando yo hago un trabajo de Colfrigos, lo hago a conciencia, porque lo aprendí ahí, y lo hago a satisfacción que lo estoy haciendo bien.

Entrevistador: Pregunta 7: ¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?

Entrevistado: Yo digo lo siguiente, ninguno de los jefes que he tenido..., todos han sido “elegantes”, tanto los jefes como los compañeros, el resto de técnicos. Muchas veces que llegaron pasantes del SENA, eran arrogantes. Llegó un muchacho que lo mandaron del SENA, era albañil, pensó que se las sabía todas. Lo enviaron hacer un muro y no pudo, por esa razón lo sacaron, del resto no. Todo el que llega a Colfrigos, llega novato y ahí aprende, porque quién dice que en Colfrigos no ha aprendido es un mentiroso.

Entrevistador: Pregunta 8: ¿Qué falencias identifica entorno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo y si pudiera proponer alguna mejora?

Entrevistado: Uno muchas veces por no tener la capacidad de ese estudio, mejor se queda callado o no le ponen cuidado. Otros que tienen el estudio, hacen caso a lo que esa persona dice.

Entrevistador: Y si pudieses mejorar en algo, la empresa te capacitara en ese tema tecnológico, ¿te gustaría?, ¿estarías dispuesto nuevamente en volver aprender?

Entrevistado: Sí claro, sí señora, me gustaría. La empresa me estaría colaborando en algo que yo quisiera.

Entrevistador: Pregunta 9: ¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?

Entrevistado: Yo pienso que la información está almacenada en nuestras cabezas. En cuanto a los temas de información, eso ha avanzado mucho, en nuestro trabajo hay muchas cosas tecnológicas. Las personas que lo han liderado son nuestros jefes. Han sido bien liderados y explotados. Hay

mejoras por parte de la empresa, se ha invertido harto en el corazón de Colfrigos que son los equipos y el sistema de amoniaco.

Entrevistador: Pregunta 10: ¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?

Entrevistado: Siempre se hace por escrito, se va documentado todas las actividades que se realizan. Fuera de eso, nosotros tenemos unas órdenes de trabajo, para trabajos preventivos, todo eso se va haciendo para tener sustento de que se realizó, posterior a ello se mete al sistema. Actividad que realiza un compañero del equipo Javier.

Entrevistador: Pregunta 11: ¿Cuáles son las expectativas que le generan un proceso de formación?

Entrevistado: Me gustaría aprender computación, para meterse uno más. Porque al no saber uno, le toca como agachar la cabeza. Lo que conozco, lo hice por mí mismo, la experiencia me ha ayudado.

Entrevistador: Pregunta 12: ¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su labor?

Entrevistado: En cuanto a comunicación, nosotros siempre nos informan. El ingeniero Alexander a través del ingeniero Robier nos cuenta lo que se va a hacer. En nuestra área está bien.

Entrevistador: ¿Y en el resto de la organización?

Entrevistado: Pues de pronto falta más comunicación, hay comunicación por internet en los grupos de WhatsApp, para cuando ellos necesitan algo de nosotros o de pronto viceversa. No obstante, falta un poco más, porque a veces pasa algo y la gente no se entera.

Entrevistador: Pregunta 13: ¿Cómo califica los procesos de capacitación que desarrolla la organización?

Entrevistado: Siempre he dicho que es bueno, son cosas que le enseñan y lo enfocan a uno, a las cosas que uno tiene que estar pendiente.

Entrevistador: Pregunta 14: ¿Qué aspectos considera que se puedan mejorar entorno al almacenamiento y manejo del conocimiento de la organización?

Entrevistado: Hay cosas que de pronto se pueden mejorar, por ejemplo en estos momentos hay una falla en la cámara A01, razón por la cual prendieron la 8. Me parece bien, porque de esta forma se quita la presión. Esto me parece bien planeado. Yo me he puesto a pensar que en las pre cavas de refrigerado y congelado, debería aprovecharse las alturas. La cámara se usa algunas veces para realizar alistamiento. En la parte de arriba de las estanterías se podría meter algo que no va a salir hoy, sino dentro de 3 días, de esta forma se ocuparía el espacio aéreo también.

Entrevistador: ¿Por qué no lo has mencionado?

Entrevistado: Porque pues, como te digo, hace unos días lo venía pensando y era como una propuesta para hacérsela al ingeniero Alexander o al ingeniero Robier, inclusive tenía pensado decírselo a Don Yezid. Hacerle el comentario, de que era factible hacer eso y usar ese espacio disponible, que se está perdiendo.

Entrevistador: ¿El que no lo hayas dicho ha sido por tiempo? o porque no se han podido encontrar? o ¿porque sientes algún temor en que tu idea sea rechazada y no haya sido tomada en cuenta?

Entrevistado: Esas son cosas que piensa uno, si la embarro, es una propuesta. Uno le comenta a su superior y ellos evaluarán la idea.

Entrevistador: Pregunta 15: ¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva entorno a los conocimientos y experiencias adquiridas?

Entrevistado: La retroalimentación con mi área la hago poniendo en práctica lo aprendido. Por ejemplo, en el curso de amoniaco que asistí pude aprender que en Colfrigos tenemos dos sistemas: 1) Por inundación y 2) Recirculado.

APORTE:

La empresa es mi segunda familia; en la empresa me he formado, sin estudio, pero me he formado, todo lo que sé es gracias a la compañía, la empresa es una escuela donde todos aprenden.

Entrevista 8: Ross Mary Rodríguez

Entrevistador: Pregunta 1: ¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?

Entrevistado: Mi proceso de aprendizaje es todo lo que he pasado durante este tiempo en mi puesto de recepción o cuando estuve en facturación. Llevo 32 años en la organización, 4 de ellos en facturación.

Entrevistador: Pregunta 2: ¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?

Entrevistado: He tenido capacitaciones. El aspecto más positivo mío es el trato con los clientes. Mientras yo lo pueda ayudar, lo hago. A veces les doy a entender, le hago seguimiento, si llamaron o no.

Entrevistador: Pregunta 3: ¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización, en cuanto funciones operativas como administrativas?

Entrevistado: Yo aprendí prácticamente sola (autoaprendizaje). Siento que en el puesto no se me capacitó porque la gente cree que las cosas son fáciles y no es así. No se me ha dado nunca capacitación sobre mis funciones.

Entrevistador: Pregunta 4: ¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de la información?

Entrevistado: En este momento llevo la información en unos libros. Uno de RANSA Cargo y otro de RANSA Colombia, acá se registra toda la documentación que pasa por mis manos. Se coloca el control de correspondencia. Recibo información jurídica, facturas, información de los departamentos por ejemplo: logística.

Entrevistador: Pregunta 5: Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento ¿Qué espera de este?

Entrevistado: Espero llevarlo a cabo, ponerlo en práctica.

Entrevistador: Pregunta 6: ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiar el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?

Entrevistado: Todas son importantes. Debe tener en cuenta la documentación para que no se pierda, pues eso es plata (las facturas). En las llamadas las personas que me reemplazan algunas veces son de mal genio, contestan mal, deben controlarse.

Entrevistador: Pregunta 7: ¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?

Entrevistado: Yo nunca he tenido un problema, jamás, todos son chéveres. Siempre me dirijo respetuosamente.

Entrevistador: Pregunta 8: ¿Qué falencias identifica entorno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo y si pudiera proponer alguna mejora?

Entrevistado: Las llamadas son terrible, yo sufro mucho cuando no contestan. He escuchado cuando se quejan los clientes. A veces los correos son contestan después de un mes. Una propuesta sería reunirnos y ver cómo estos nos afectan.

Entrevistador: Pregunta 9: ¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?

Entrevistado: El empleo de los libros es muy valioso. Ya me ha pasado cuando se me ha preguntado por documentación del 2017. También las guías firmadas.

Entrevistador: Pregunta 10: ¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?

Entrevistado: A veces es leyendo, pero muy poco, honestamente. Viendo las noticias.

Entrevistador: Pregunta 11: ¿Cuáles son las expectativas que le generan un proceso de formación?

Entrevistado: Las expectativas son aprender más. En mi rama no hay mucho, pero se aprende un poquito más de lo que uno sabe. La llegada de un nuevo gerente al área no me permitió seguir creciendo. Cuando quise estudiar, se me condicionó, me desilusionó.

Entrevistador: Pregunta 12: ¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su labor?

Entrevistado: Cuando llama un cliente y no contestan celulares, o correos, o no contestan llamadas, interrumpe mi trabajo, ya que para no dejarla colgada, trato de comunicarla, insistiendo más de una vez. Los canales de comunicación no son muy apropiados, poco personalizados, por ejemplo: el *WhatsApp*.

Entrevistador: Pregunta 13: ¿Cómo califica los procesos de capacitación que desarrolla la organización?

Entrevistado: Los procesos de capacitación son chéveres. Por eso les digo a los pelados que los aprovechen, eso no lo vivió uno. La empresa da los espacios y las capacitaciones, todo eso está como bien ahora. Yo considero que ahora las cosas son como más familiar, los líderes piensan más en los empleados.

Entrevistador: Pregunta 14: ¿Qué aspectos considera que se puedan mejorar entorno al almacenamiento y manejo del conocimiento de la organización?

Entrevistado: Una persona aprenda lo mismo que yo. No quieren aprender, porque no les gusta. En mi reemplazo envían gente que no tiene el mismo conocimiento de uno, que le guste mi puesto.

Entrevistador: Pregunta 15: ¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva entorno a los conocimientos y experiencias adquiridas?

Entrevistado: Todos los días aprende uno algo, un poquito más.

COMENTARIO:

Cómo me siento yo en el puesto de trabajo, yo me siento bien. He hecho las cosas con amor, me disfruto mucho con las personas que pasan por ahí.

Entrevista 9: José Cortes

Entrevistador: Pregunta 1: ¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?

Entrevistado: Es muy bueno. Aquí aprende uno muchas cosas, es una escuela para mí. Llevo 22 años, es muy bueno durar tanto en una empresa. Estoy como auxiliar de planta pero manejo un equipo. Mi problema es por cuestión de estudios, no he podido surgir. Yo creo que fue un tema mío. Antes los horarios eran más largos que no permitían que uno estudie.

Entrevistador: Pregunta 2: ¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?

Entrevistado: En cuestión de las capacitaciones. Hubo unas validaciones de primaria. Hubo temas del SENA. Me parece que los cursos que se brindaron fueron excelentes, pues lo ayudan mucho a uno.

Entrevistador: Pregunta 3: ¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización, en cuanto funciones operativas como administrativas?

Entrevistado: Cuando yo entré en la compañía habían dos jefes, y éstos ponían a una persona unos 20 días para que le enseñen. La vida a uno le va enseñando, debe ser uno honesto.

Entrevistador: Pregunta 4: ¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de la información?

Entrevistado: Yo trabajo para toda la empresa, si me necesitan para algún lado, yo voy. La empresa debe guardar la información. También en la memoria, uno debe saber lo que debe hacer y distribuir en ese momento. Hay mucho detalle de los servicios que se prestan a cada cliente.

Entrevistador: Pregunta 5: Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento ¿Qué espera de este?

Entrevistado: Para seguir a otro cargo, debería mirar bien el proceso, cómo sería el movimiento. Si veo que puedo "le haría".

Entrevistador: Pregunta 6: ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiar el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?

Entrevistado: En las temperaturas, si llega a menos 18 o 24 grados es almacenamiento congelado y si es refrigerado debe estar de 0 a 4 grados. A todos los compañeros que han ingresado les he enseñado de esa manera, que la estiba va así, que esto va para ese lado. Les he enseñado a varios compañeros.

Entrevistador: Pregunta 7: ¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?

Entrevistado: Con los jefes me llevo muy bien. He tratado de estar bien con ellos. No he tenido ningún inconveniente con ningún líder.

Entrevistador: Pregunta 8: ¿Qué falencias identifica entorno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo y si pudiera proponer alguna mejora?

Entrevistado: Pienso que no. Los jefes le dan a uno la información. Si se daña la máquina, pues si habría un problema.

Entrevistador: Pregunta 9: ¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?

Entrevistado: Yo creo que si es importante que se le transmita conocimiento a la persona nueva, que le indique que esto es así para que no se dañe el producto. Si una persona ingresa nueva debería darle una inducción por lo menos de una semana. Hoy en día se capacita por 1 o 2 como máximo. No se le explica bien.

Entrevistador: Pregunta 10: ¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?

Entrevistado: Se utilizan mal las terminales, se necesitan algo de estudio. En CONGELAGRO Duré como 6 años, se requiere de mucho conocimiento. Hay aspectos como ubicar mercancía que no me lo sé. La verdad aprendí de las terminales fue gracias a Alberto, por él aprendí algo de SISLOG. El bajaba y me explicaba ahí al lado mío, yo considero que es una buena forma de enseñar proceso por proceso. Ahora enseñan solamente lo básico.

Entrevistador: Pregunta 11: ¿Cuáles son las expectativas que le generan un proceso de formación?

Entrevistado: Cada proceso que se hace es bueno, cada capacitación que hagan es buena. De ahí sale cualquier idea, de ahí sale algo que uno va aprendiendo.

Entrevistador: Pregunta 12: ¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su labor?

Entrevistado: Siendo sincero algunos se comunican bien, otros no. Calificaría la comunicación "buena". Uno no tiene mucho contacto con el personal dentro de la planta. Deberían contar la información de forma directa. No sé en qué proyectos está la compañía. Me gustaría conocerlos, serían bueno que le comenten a uno que va haber un proyecto con posibilidades de trabajo para uno. Calificaría los procesos de comunicación "buenos".

Entrevistador: Pregunta 13: ¿Cómo califica los procesos de capacitación que desarrolla la organización?

Entrevistado: Los califico buenos, cada rato están dando capacitación de los procesos, manipulación de alimentos, de SST.

Entrevistador: Pregunta 14: ¿Qué aspectos considera que se puedan mejorar entorno al almacenamiento y manejo del conocimiento de la organización?

Entrevistado: Pienso que está muy corto el espacio. De pronto se podría arreglar para que la mercadería no se vea abultada.

Entrevistador: Pregunta 15: ¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva entorno a los conocimientos y experiencias adquiridas?

Entrevistado: Uno va aprendiendo más, de los jefes, de cada una de las personas va uno aprendiendo poquito a poquito.

Entrevista 11: Yezid Silva

Entrevistador: Pregunta 1: ¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?

Entrevistado: Se inició con un sueño de desarrollar cadena de frío en el país, se adquirieron tres compañías, he viajado por todo el mundo buscando las mejores prácticas, para crecimiento personal y profesional; ha sido una curva de aprendizaje muy interesante para el crecimiento de la organización

Es una organización que nació con 3 cavas, 13 carros, 13 mil posiciones y ahora es de 90 mil posiciones y 400 mil carros.

Entrevistador: Pregunta 2: ¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?

Entrevistado: Pienso que el conocer procesos eficientes y formas de trabajo ya inventados en el mundo tienen un mayor aporte que el adquirido en una universidad.

Los diplomados eran la mejor forma de aprendizaje; pero es definitivamente en la organización donde he aprendido procesos eficientes.

Entrevistador: Pregunta 3: ¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización, en cuanto funciones operativas como administrativas?

Entrevistado: El negocio debe ser rentable y se debe entender que RANSA es un operador logístico, las organizaciones tienden por su propio crecimiento a burocratizarse; sin embargo, hemos buscado ser austeros y mantenemos una estructura plana para toma de decisiones de forma ágil y eficiente. Buscando ser rentable y prestando el servicio que esperan los clientes.

Entrevistador: Pregunta 4: ¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de la información?

Entrevistado: Ha sido toda una evolución, yo acabé con el papel porque existen herramientas tecnológicas que permiten tener los temas de la organización de manera magnética, eso ocurre en el área de transporte donde se muestra información relevante y en línea, se almacenan las hojas de vida de los transportadores, indica las fechas de los documentos (vencimientos).

A nivel personal he evolucionado, antes los documentos eran una prioridad para mí; pero tener hoy la información en la nube hace tener las cosas a la mano.

Entrevistador: Pregunta 5: Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento ¿Qué espera de este?

Entrevistado: Todos los días se aprende en este negocio; cuando uno cree que ha llegado a un límite hay nuevas cosas; se tiene la oportunidad de reinventar el negocio; el conocimiento de la gente joven que tiene conocimiento nuevo que viene actualizada con lo que hoy hay; y la gente antigua que tiene experiencia y permite tomar las mejores decisiones.

Entrevistador: Pregunta 6: ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiarse el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?

Entrevistado: Lo más importante es la actitud, me cuestiono todos los días sobre las personas; el conocimiento existe, la metodología existe, el proceso existe; pero no tener actitud es complicado; el querer lo que se hace es importante para ser exitoso en el negocio o fuera de él. Es vital que las personas se gocen lo que hacen.

Entrevistador: Pregunta 7: ¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?

Entrevistado: Manejo una cercanía controlada; una buena relación, respetando los límites a dónde se debe llegar, sabiendo que no voy a la organización a ser amigos sino una compañía rentable, soy respetuoso y exijo el mismo respeto; manejo la cercanía de intentar entender la forma de vida y por qué las personas actúan como actúan; soy consciente que me equivoco y acepto la crítica constructiva pues no todos piensan como piensa uno. A nivel nacional tenemos un equipo honesto y sincero.

Entrevistador: Pregunta 8: ¿Qué falencias identifica entorno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo y si pudiera proponer alguna mejora?

Entrevistado: Siempre he querido que las personas piensen y actúen como yo actúo, pero no todos son iguales, trabajan o actúan de la misma manera; me cuesta trabajo cuando las personas no van al mismo ritmo mío.

Entrevistador: Pregunta 9: ¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?

Entrevistado: Tenemos muchos aciertos, pero manejados de manera independiente, no son trabajados de manera conjunta; hace falta el trabajo en equipo para unir la información; se trabaja la información como islas y cuando se juntan se entra en choque, cuando tratamos de juntarlos, nuestros números no son iguales, no es puntual, no es acertada, no hay exactitud.

Entrevistador: Pregunta 10: ¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?

Entrevistado: En el piso es dónde se aprende; el estructurarlo tienen todo el sentido, pero la etapa inicial es lo más importante; que sea lúdico y menos catedrático.

En el piso es donde uno aprende, estructurarlo en el papel, documentarlo tiene todo sentido, pero esa etapa inicial de ir y aprender, considero que es de las cosas más importantes. Se vuelve más lúdico y menos catedrático para el mejor desempeño de las personas.

Entrevistador: Pregunta 11: ¿Cuáles son las expectativas que le generan un proceso de formación?

Entrevistado: La expectativa es que deje algo, está encaminado en dejar un aprendizaje; la expectativa es que no sea monótono, que sea agradable y que deje algo; uno cuando recibe capacitaciones busca que sea aplicable tanto para las personas como para la organización.

Entrevistador: Pregunta 12: ¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su labor?

Entrevistado: Son muchos problemas y permanentes, los niveles de comunicación del mercado permiten que sean menos formales, no van directamente a buscar qué es lo que quieren, es una generación que se ha dejado de ser; y que las personas lo hagan por correo y no personalmente,

mirando a los ojos y decirse a la cara las cosas, lo que se necesita, nos quedamos en: yo le mandé un correo; quedan las cosas con que ya se envió un correo y no pasan las cosas, es de las cosas que vuelve muy demorado la toma de decisiones, cada uno limpia su metro cuadrado pero no se aporta en lo que se necesita.

Un correo viaja a 10 personas y no sabe quién es el verdadero responsable.

Entrevistador: Pregunta 13: ¿Cómo califica los procesos de capacitación que desarrolla la organización?

Entrevistado: En los procesos de capacitación digamos que hemos evolucionado mucho en tener la claridad de que necesitamos capacitación; pero no estoy seguro de la asertividad de las mismas, no considero que en 100% sea asertiva; algunas harán eco pero otras no estarán aportando y se hacen por cumplir un requerimiento; pero no por ir tras un resultado.

Se han encontrado los espacios para tenerlas.

Entrevistador: Pregunta 14: ¿Qué aspectos considera que se puedan mejorar entorno al almacenamiento y manejo del conocimiento de la organización?

Entrevistado: Hay una rotación permanente de personal, el mayor porcentaje depende del salario mínimo y nuestros salarios no son acordes con la situación de mercado; no estamos transmitiendo el mismo conocimiento a nivel nacional, no hay metodología de almacenamiento de la información para capacitar un cargo a nivel nacional; lo que funcionaba para frío para secos no funciona y esos temas se dejan pasar de alto.

Entrevistador: Pregunta 15: ¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva entorno a los conocimientos y experiencias adquiridas?

Entrevistado: El tema de las lecciones aprendidas y la formalidad de ser eficiente ha generado un resultado importante; las reuniones deben ser claras con lo que se va a tratar; reuniones que no están estructuradas en las que no se saben cuál es el objetivo, no tienen sentido; las reuniones de

los 5 minutos, donde se transmita lo más importante; pienso que si se sigue con esa vía se puede fortalecer, es importante la formalidad, el cara a cara, la puntualidad para cerrar temas.

APORTE:

Es importante el liderazgo de la gerencia y el lineamiento de los procesos que se manejan; todos pensamos algo pero no se tiene alineamiento desde la Gerencia y éste hace mucha falta.

Siento que la organización, desde la gerencia y los objetivos de RANSA, deben estar totalmente alineados con los procesos que manejamos. Ese alineamiento desde la gerencia nos está haciendo falta.

Entrevista 12: Daniel Eizo Tsuchida Cruz

Entrevistador: Pregunta 1: ¿Cómo describe su proceso de aprendizaje y crecimiento en la organización?

Entrevistado: Ingresé a Ransa Perú el 24 de Agosto de 2011; desde ahí he trabajado en el área de finanzas; he interactuado con distintas áreas, comercial y operaciones me han permitido crecer en el negocio, aprender del negocio y la cultura Ransa; como analista en planeamiento financiero, jefe y subgerente del área; también he tenido la oportunidad de evaluar proyectos de distinto calibre y valorización de empresas tanto Depsa como Colfrigos; desde abril de 2016 hago parte del equipo de Ransa Colombia.

Entrevistador: Pregunta 2: ¿Qué aspectos puede resaltar del proceso de formación que ha tenido dentro de la organización?

Entrevistado: Ransa es considerada una escuela; tiene muchos temas y muchas personas dispuestas a enseñar y ayudar, uno debe manejar la mejor disposición a aprender; es cierto que existe una estructura; pero como organización Ransa no te muestra la forma de crecimiento; Ransa no te muestra las fases de capacitación que permita al colaborador tecnificarse; si bien es cierto se brindan facilidades para que apoyen los estudios, pero no hay un plan de carrera con capacitaciones y adicional no está bien trabajado en la organización.

Entrevistador: Pregunta 3: ¿Cómo califica la pertinencia de los conocimientos obtenidos durante su estadía en la organización, en cuanto funciones operativas como administrativas?

Entrevistado: Llegue a Ransa Colombia y de las 8 áreas que manejo ninguna tenía un manual de los pasos a seguir para desarrollar sus funciones; Ransa Colombia carece de procesos, no hay un proceso en específico, no hay una manual con los pasos a seguir, es una debilidad no tenerlos; el conocimiento ha quedado en las personas constituyéndose vacas sagradas.

Hay mucha resistencia al cambio, resistencia a la cultura, no hay diseño de manuales, para que este conocimiento no se pierda, incluso para cuando las personas crezcan y tomen nuevos puestos tengan ese conocimiento. El tema de resistencia está en toda la organización, desde la gerencia debe existir el apoyo, considero que hay personas dentro del grupo gerencial que vienen trabajando de una forma y cambiarlo les cuesta mucho sobre todo cuando son temas que afectan los procesos. No nos permite consolidarnos como líderes, si bien es cierto somos líderes en el negocio de frío, aún nos falta mucho para poder competir con grandes agentes del mercado como son DHL, Alma Viva, Alma Popular por citar algunos, esto básicamente por la resistencia al cambio, que no nos permite estar a la vanguardia de lo que exige el mercado, ya que es un proceso dinámico.

Entrevistador: Pregunta 4: ¿Cuáles mecanismos o sistemas utiliza para el adecuado almacenamiento de la información?

Entrevistado: Actualmente almacenamos la información dentro de un data center, en mis áreas manejamos la información en la red, en carpetas compartidas, manejando perfiles y queda consolidado la información de áreas críticas: esta información tiene un back up durante la noche donde nos brinda tranquilidad que la información está protegida, ya que se resguarda mucha información crítica y confidencial, información como pólizas, contratos, información para la auditoría, facturas, permisos para operar.

Se está buscando a través de un proyecto que la información esté en la nube y no físicamente.

Entrevistador: Pregunta 5: Al momento de desarrollar un nuevo conocimiento ¿Qué espera de este?

Entrevistado: Espero poder aportar; gestionar el conocimiento es un círculo virtuoso, es un win to win, gana la persona que enseña y la que aprende, pueden aparecer preguntas muy interesantes que permitan profundizar en el conocimiento, hace que nos retemos y desafiarnos; el conocimiento es de la compañía y debe ser de todos, el conocimiento es la única herramienta que nos permite

crecer, desafiarnos y ser mejores, permite que cada vez se descubran cosas diferentes, innovación, la tecnología en el negocio es importante, ej, uber para pedir vehículos de carga.

Entrevistador: Pregunta 6: ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes al momento de apropiar el conocimiento y desarrollar las respectivas funciones de su cargo?

Entrevistado: Se debe tener claro y mapeado el proceso a nivel de actividades; desde la parte macro y micro, después recursos por cada hito; para aprovechar los recursos de la mejor manera.

Entrevistador: Pregunta 7: ¿Cómo describe las relaciones sostenidas con sus líderes hasta el momento?

Entrevistado: Tenemos buenos líderes, pero creo yo que no retamos a las personas para que cumplan procesos, los líderes actuales son muy operativos; no retan a crecer y ver cosas nuevas; no delegan mucho; no permiten desarrollar mandos de segundo nivel; la compañía no ha tomado una postura ni ha invertido en ello; no se delega y no se permite que las personas se desenvuelven y se muestran; no se han construido líneas de carrera; personas con buen perfil y buena experiencia que permita catapultar y multiplicar, como Gerentes se debe tener claro el norte; pero se debe tener un buen pulmón y no se tiene.

Entrevistador: Pregunta 8: ¿Qué falencias identifica entorno a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo y si pudiera proponer alguna mejora?

Entrevistado: La compañía Ransa Colombia nunca invirtió en tecnología, la empresa tiene una debilidad muy grande en lo tecnológico; se ha inclinado a lo operativo; pero no a lo tecnológico; desde lo directivo no está la prioridad; desde el nivel directivo hacia abajo se debe tener apoyo, pero para que se cumplan los procesos; las herramientas podrían funcionar bien cuando tengamos procesos claros, un sistema donde ingresa basura, arroja basura; y el aporte tecnológico puede aportar; se tiene tecnología de años 2006, 2009, y se ha hecho que la tecnología absorba temas operativos; pero no debe ser así, la tecnología avanza cada día más y hace falta cubrir un gran trecho.

Los sistemas que se tienen son muy antiguos, pero a su vez escaseamos en procesos. Juntos tecnología y procesos son un efecto multiplicador.

Entrevistador: Pregunta 9: ¿Cómo describe los sistemas de almacenamiento de información en la organización y su pertinencia con los procesos laborales?

Entrevistado: La compañía no ha invertido en la tecnología, no se maneja el mejor estándar, el TMS y ERP no está explotado como debe ser; nos encontramos en un proyecto ambicioso de SAP que sale en vivo el 01 de Enero de 2019; se debe manejar un cambio de dominio que unifique la identidad; el tema de sistemas se debe desarrollar como un efecto multiplicador y que el cliente lo observe como un atributo; los clientes esperan desde la comodidad de su casa o su hogar tener la trazabilidad de un despacho; hoy no se maneja un estándar de tecnología, SAP es una parte pero no es todo.

Se debe invertir en tema de protocolos de seguridad de la información; nos encontramos desprotegidos en información clave, ya hemos tenido 2 casos de fuga de información.

La empresa es muy vulnerables; se ha venido trabajando, pero el área de sistemas no tiene el protagonismo que debería tener.

Entrevistador: Pregunta 10: ¿Cuáles son los métodos de estudio y apropiación del conocimiento que suele utilizar con más frecuencia?

Entrevistado: Soy una persona muy visual, me gustan los videos de tutoriales, la lectura; pero el clásico tema de tomar una pizarra da fluidez en un ambiente y hace que sea muy participativo; me Gusta leer periódico, temas de vanguardia; se debe mezclar lo teórico con lo empírico

Entrevistador: Pregunta 11: ¿Cuáles son las expectativas que le generan un proceso de formación?

Entrevistado: La expectativa más grande es saber qué uno va a crecer pero debes conocer el norte hacia dónde vas; el saber la línea de carrera en cada puesto de trabajo; cada hito necesita condiciones que se deben tener, habilidades *soft*, como liderazgo; el conocimiento tecnificado, habilidades para ello deben estar claros los requisitos mínimos y máximos por cada uno de los puesto; no estamos reteniendo talento y eso cuesta mucho.

Entrevistador: Pregunta 12: ¿Qué inconvenientes puede identificar en los procesos de comunicación de la organización y cómo le han afectado su labor?

Entrevistado: La tecnología nos ha alejado de las personas, ya no interactuamos.; creemos que un correo es suficiente; perdimos la cercanía a las personas; el correo da formalidad pero se debe llamar, acercarse y cerrar el tema; el whatsapp no te muestra la intención, rompe el canal de comunicación; la compañía está acostumbrada al “correitis” y se requiere resolver el problema.

Entrevistador: Pregunta 13: ¿Cómo califica los procesos de capacitación que desarrolla la organización?

Entrevistado: El error más grande dentro de la organización es que no hay un presupuesto sólido para las capacitaciones, no tienen claro qué capacitaciones se deben hacer ni el plan, ni la periodicidad; no se tiene un cronograma establecido para realizarlo. Las capacitaciones que se tienen hoy son más operativas.

Entrevistador: Pregunta 14: ¿Qué aspectos considera que se puedan mejorar entorno al almacenamiento y manejo del conocimiento de la organización?

Entrevistado: Los procesos; un mapeo correcto de los procesos y desafiar a los procesos de acuerdo a la vanguardia; documentar los procesos para que estén en la compañía y no en las personas; que se identifiquen capacitadores para que el conocimiento no se pierda en el tiempo. Se debe utilizar la tecnología alineada al proceso.

Entrevistador: Pregunta 15: ¿Cómo desarrolla la retroalimentación respectiva entorno a los conocimientos y experiencias adquiridas?

Entrevistado: La única forma es entender que se tiene una oportunidad de mejora; el apoyo y confianza pero acompañarle en el proceso; las etapas de aprendizaje deben ir con mucho acompañamiento hasta que pueda andar solo, es importante el *feedback* que uno recibe.

APORTE:

La gestión del conocimiento es muy importante y las organizaciones no le dan el valor que corresponde; si se manejara de forma adecuada sería un atributo muy fuerte; una organización

funciona con todo, con todas sus partes; nada funciona si no tiene apoyo; si para la gerencia no es importante y no hay apoyo no va a trascender para toda la organización. El área de recursos humanos es muy importante para llevar a cabo la gestión del conocimiento pero requiere apoyo de la gerencia.